—LAS 4 VIRTUDES ESTOICAS—

LA DISCIPLINA MARCARÁ TU DESTINO

EL PODER DEL AUTOCONTROL

RYAN HOLIDAY

AUTOR DEL BEST SELLER *DIARIO PARA ESTOICOS*

CONECTA

La disciplina marcará tu destino

El poder del autocontrol

Ryan Holiday

Traducción de
Noemí Sobregués y Nieves Calvino

CONECTA

Hay dos palabras que debemos tomarnos en serio y obedecer cuando nos esforzamos en el bien y nos abstenemos del mal, palabras que asegurarán una vida sin culpa y sin problemas: persistir y resistir.

EPICTETO

Las cuatro virtudes

Ha pasado mucho tiempo desde que Hércules llegó a la encrucijada.

En una tranquila intersección en las colinas de Grecia, a la sombra de unos nudosos pinos, el gran héroe de la mitología griega se enfrentó a su destino.

Nadie sabe exactamente dónde ni cuándo ocurrió. Tenemos constancia del momento por las historias de Sócrates. Las más bellas obras de arte del Renacimiento lo plasmaron. Percibimos su energía en ciernes, sus fuertes músculos y su angustia en la clásica cantata de Bach. Si en 1776 John Adams se hubiese salido con la suya, Hércules en la encrucijada habría sido inmortalizado en el sello oficial de los recién fundados Estados Unidos.

Y es que allí, antes de que el héroe adquiriese su fama inmortal, antes de los doce trabajos, antes de que cambiase el mundo, Hércules se enfrentó a una crisis tan transformadora y genuina como la que podríamos haber sufrido cualquiera de nosotros.

¿Adónde se dirigía? ¿Adónde quería ir? Ese es el meollo de la historia. Solo, anónimo, inseguro, Hércules, como muchos otros, no lo sabía.

Donde el camino se bifurcaba se encontró con una diosa que le ofreció todas las tentaciones que pudiera imaginar. Engalanada con ropas elegantes, le prometió una vida desahogada. Le juró que nunca conocería la necesidad ni la desdicha, el miedo ni el dolor. Si la seguía, dijo, todos sus deseos serían satisfechos.

En el otro sendero había una diosa más severa ataviada con una inmaculada túnica blanca. Esa diosa le hizo una invitación más discreta. No le prometió más recompensas que las derivadas de su esfuerzo. La travesía sería larga, dijo. Debería sacrificarse. En algunos momentos tendría miedo. Pero era un viaje para un dios. Lo convertiría en la persona que sus antepasados querían que fuese.

¿Fue un episodio real? ¿Ocurrió de verdad?

Y en caso de que solo sea una leyenda, ¿acaso importa?

Sí, porque es una historia sobre nosotros.

Sobre nuestro dilema. Sobre nuestra encrucijada.

Para Hércules, el dilema consistió en elegir entre el vicio y la virtud, la vía fácil o la difícil, el sendero trillado o el camino menos transitado. Todos nos enfrentamos a esa elección.

Tras vacilar un instante, Hércules escogió la que lo cambiaba todo.

Eligió la virtud.

La palabra «virtud» puede parecer anticuada. Sin embargo, virtud —*areté*— se traduce en algo muy sencillo y eterno: excelencia. Moral. Física. Mental.

Antiguamente, la virtud constaba de cuatro elementos clave:

Coraje.

Templanza.

Justicia.

Sabiduría.

Los «fundamentos de la bondad», los llamó el rey filósofo Marco Aurelio. Millones de personas las conocen como las virtudes cardinales, cuatro ideales casi universales adoptados por el cristianismo y la mayor parte de la filosofía occidental, pero igual de valorados en el budismo, el hinduismo y en casi cualquier filosofía que se te ocurra. Se llaman «cardinales», apuntó C. S. Lewis, no porque procedan de autoridades eclesiásticas, sino porque tienen su origen en el latín *cardo*, «bisagra».

Son elementos fundamentales. Y sobre ellos gira la puerta de la buena vida.

También son el tema de este libro y de esta serie.

Cuatro libros.[1] Cuatro virtudes.

Un objetivo: ayudarte a elegir…

Coraje, valor, fortaleza, honor, sacrificio…

Templanza, autocontrol, moderación, compostura, equilibrio…

Justicia, imparcialidad, servicio, hermandad, bondad, gentileza…

Sabiduría, conocimiento, educación, verdad, introspección, paz…

Estos valores son la clave de una vida de honor, de gloria, de

excelencia en todos los sentidos. Son rasgos de personalidad que John Steinbeck describió a la perfección como «agradables y deseables para quien los posee y que le hacen realizar actos de los que puede sentirse orgulloso y con los que puede estar contento». Esta descripción es extensible a toda la humanidad. En Roma no existía una versión femenina de la palabra *virtus*. La virtud no era masculina ni femenina, solo era.

Y lo sigue siendo. No importa si eres hombre o mujer. No importa si eres fuerte o muy tímido, si eres un genio o si tienes una inteligencia media. La virtud es un imperativo universal.

Las virtudes están interrelacionadas y son inseparables, aunque se diferencian unas de otras. Hacer lo correcto casi siempre requiere coraje, del mismo modo que la disciplina es imposible sin la sabiduría para saber elegir. ¿De qué sirve el coraje si no se aplica a la justicia? ¿De qué sirve la sabiduría si no nos hace más humildes?

Norte, sur, este, oeste: las cuatro virtudes son una suerte de brújula —por algo las cuatro direcciones de una brújula se llaman «puntos cardinales»—. Nos guían. Nos muestran dónde estamos y qué es verdad.

Aristóteles describió la virtud como una especie de oficio, algo a lo que aspirar, como uno aspira al dominio de una profesión o una habilidad. «Los hombres se convierten en constructores construyendo y los citaristas, tocando la cítara —escribe—. Pues bien, del mismo modo nos convertimos en personas justas al realizar acciones justas y valientes».

La virtud es algo que hacemos.

Es algo que elegimos.

Y en más de una ocasión, ya que la encrucijada de Hércules no fue un episodio aislado. Es un reto diario al que nos enfrentamos no una sola vez, sino continuamente, en repetidas ocasiones. ¿Seremos egoístas o desinteresados? ¿Valientes o temerosos? ¿Fuertes o débiles? ¿Sabios o tontos? ¿Adquiriremos una buena costumbre o una mala? ¿El coraje o la cobardía? ¿La felicidad de la ignorancia o el reto de una nueva idea?

¿Seguir como siempre… o evolucionar?

¿El camino fácil o el correcto?

Introducción

> ¿Quieres tener un gran imperio? Impera sobre ti mismo.
>
> PUBLIO SIRO

Vivimos en unos tiempos de abundancia y libertad que habrían sido impensables incluso para nuestros más recientes antepasados.

Cualquier persona de un país desarrollado tiene a su disposición lujos y oportunidades que, en su momento, reyes todopoderosos no pudieron disfrutar. Estamos calentitos en invierno, frescos en verano y más a menudo atiborrados que con hambre. Podemos ir a donde queramos. Hacer lo que queramos. Creer lo que queramos. Chasqueamos los dedos y aparecen placeres y distracciones.

¿Te aburres donde estás? Viaja.

¿Odias tu trabajo? Cámbialo.

¿Deseas algo? Tómalo.

¿Piensas en algo? Dilo.

¿Quieres algo? Cómpralo.

¿Sueñas con algo? Ve a por ello.

Casi todo lo que quieras, cuando lo quieras y como lo quieras es tuyo.

Es nuestro derecho como seres humanos. Como debe ser.

Pero… ¿en qué se traduce todo esto? Sin duda, no en la prosperidad general. Estamos empoderados, liberados, y somos más afortunados de lo que cabría esperar… ¿Por qué somos tan infelices?

Porque confundimos libertad con libertinaje. La libertad, como dijo Eisenhower, solo es la «oportunidad para la autodisciplina». A menos

que prefiramos ir a la deriva, ser vulnerables, desordenados e inconexos, somos responsables de nosotros mismos. La tecnología, el acceso a todo, el éxito, el poder y los privilegios solo son una bendición cuando van acompañados de la segunda de las virtudes cardinales: el autocontrol.

Temperantia.

Moderatio.

Enkrateia.

Sophrosyne.

Majjhimāpatipadā.

Zhongyong.

Wasat.

Desde Aristóteles hasta Heráclito, desde santo Tomás de Aquino hasta los estoicos, desde la *Ilíada* hasta la Biblia, en el budismo, en el confucianismo y en el islam, los antiguos tenían muchas palabras y muchos símbolos para lo que equivale a una ley eterna del universo: debemos mantenernos bajo control o arriesgarnos a la ruina. O al desequilibrio. O a la disfunción. O a la dependencia.

No todos nuestros problemas son consecuencia de la abundancia, por supuesto, pero a todos nos benefician la autodisciplina y el autocontrol. La vida no es justa. Los dones no se reparten de forma equitativa. Y la realidad de esta injusticia es que los que parten con desventaja deben ser aún más disciplinados para tener una oportunidad. Han de trabajar más duro y tienen menos margen de error. Incluso aquellos con escasez de libertades siguen enfrentándose a un sinfín de decisiones diarias sobre qué deseos satisfacer, qué acciones llevar a cabo, qué aceptar o qué exigirse a sí mismos.

En este sentido, todos estamos en el mismo barco. Tanto los afortunados como los desafortunados debemos descubrir cómo controlar las emociones, abstenernos de lo que debemos abstenernos y elegir qué valores queremos observar. Hemos de dominarnos, a menos que prefiramos que nos domine alguien o algo.

Podemos decir que todos tenemos un yo superior y un yo inferior

que están en lucha constante. El poder contra el deber. Lo que más nos conviene contra lo que es mejor. La parte que sabe centrarse contra la parte que se distrae con facilidad. La parte que se esfuerza y consigue lo que quiere contra la parte que se inclina y cede. La parte que busca el equilibrio contra la parte a la que le encanta el caos y el exceso.

Los antiguos griegos llamaban a esta batalla interna *akrasía*, pero en realidad es, una vez más, la misma encrucijada hercúlea.

¿Qué elegiremos?

¿Qué parte vencerá?

¿Quién serás?

La principal forma de grandeza

En el primer libro de esta serie sobre las virtudes cardinales se definió el coraje como la voluntad de arriesgarse por algo, por alguien o por lo que sabes que debes hacer. La autodisciplina, la virtud de la templanza, es aún más importante: la capacidad de mantener el control.

La capacidad de…

… trabajar duro.

… decir que no.

… tener buenos hábitos y establecer límites.

… entrenarse y prepararse.

… pasar por alto las tentaciones y provocaciones.

… mantener tus emociones bajo control.

… soportar dificultades dolorosas.

Autodisciplina es dar todo lo que tienes… y saber qué debes retener. ¿Hay alguna contradicción en ello? No, solo «equilibrio». Nos resistimos a unas cosas y perseguimos otras. Actuamos siempre con moderación, de forma deliberada y razonable, sin obsesionarnos ni dejarnos llevar.

La templanza no es privación, sino dominio de uno mismo, físico, mental y espiritual. Exigir lo mejor de mi persona incluso cuando nadie me mira, cuando no es necesario tanto. Para vivir así se necesita

coraje, no solo porque es difícil, sino también porque te distingue en este mundo moderno.

Así que la disciplina es tanto predictiva como determinista. Hace que sea más probable que tengas éxito y te asegura que, pase lo que pase, triunfes o fracases, eres grande. Lo contrario también es cierto. La falta de disciplina te pone en peligro y además determina en gran medida quién eres.

Volvamos a Eisenhower y a su idea de que la libertad es la oportunidad para la autodisciplina. ¿No lo muestra su vida? Pasó treinta años en destinos militares sin el menor atractivo antes de alcanzar el rango de general, y tuvo que ver cómo sus colegas acumulaban medallas y elogios en el campo de batalla. En 1944, cuando lo nombraron comandante en jefe de las Fuerzas Aliadas en la Segunda Guerra Mundial, de repente se encontró al mando de un ejército de tres millones de hombres, la cumbre de un esfuerzo bélico en el que al final participaron más de cincuenta millones de personas. Allí, al frente de una alianza de países que sumaban más de setecientos millones de ciudadanos, descubrió que no solo no estaba exento de seguir las reglas, sino que debía ser más estricto consigo mismo que nunca. Se dio cuenta de que la mejor manera de liderar no era por la fuerza ni por decreto, sino mediante la persuasión, el compromiso, la paciencia, el control del temperamento y, sobre todo, el ejemplo.

Concluida la guerra, se convirtió en un vencedor de vencedores, pues había obtenido una victoria sin parangón en los anales de la guerra que, con suerte, no volverá a repetirse. Después, como presidente al mando de un arsenal de armas nucleares recién descubiertas, se convirtió en el ser humano más poderoso del planeta. Nada ni nadie podía decirle qué hacer, nada podía detenerlo, todo el mundo lo miraba con admiración o apartaba la mirada con miedo. Pero su presidencia no supuso nuevas guerras, no se utilizaron aquellas horribles armas, no se produjeron escaladas de conflictos, y dejó el cargo con advertencias proféticas sobre la maquinaria que crea

la guerra, el llamado «complejo militar-industrial». De hecho, el uso de la fuerza más señalado de Eisenhower como presidente se produjo cuando envió a la 101.ª División Aerotransportada para proteger a un grupo de niños negros que iba a la escuela por primera vez.

¿Y qué hay de los escándalos? ¿Del enriquecimiento ilícito? ¿De las promesas no cumplidas?

No los hubo.

Su grandeza, como toda verdadera grandeza, no se basaba en la agresión, el ego, los apetitos o una gran fortuna, sino en la sencillez y la moderación, en cómo asumía el mando de sí mismo, lo que a su vez lo hacía digno de estar al mando de los demás. Compáralo con los conquistadores de su tiempo: Hitler. Mussolini. Stalin. Compáralo incluso con sus contemporáneos: MacArthur. Patton. Montgomery. Compáralo con sus homólogos del pasado: Alejandro Magno. Jerjes. Napoleón. Al final, lo que perdura, lo que de verdad nos maravilla, no es la ambición, sino el autodominio. La autoconciencia. El equilibrio.

Cuando Eisenhower era joven, su madre le citó un versículo del libro de los Proverbios: «Más vale ser paciente que valiente —le dijo —. Dominarse que conquistar ciudades ». Le enseñó la misma lección que Séneca intentaba inculcar a los gobernantes a los que aconsejaba: «El hombre más poderoso es el que es dueño de sí mismo».

Y así Eisenhower conquistó el mundo en sentido literal conquistándose antes a sí mismo.

Aun así, hay una parte de nosotros que celebra y acaso envidia a los que se salen con la suya, a los que no se exigen tanto: las estrellas del rock, los famosos y los malvados. Parece más fácil. Parece más divertido. Incluso podría ser la manera de salir adelante.

¿Es eso cierto?

No, es una ilusión. Si lo analizamos con detalle, nadie lo pasa peor que los vagos. Nadie siente más dolor que los glotones. Ningún éxito dura menos que los de los imprudentes o los de los superambiciosos. No darte cuenta de tu potencial es un castigo espantoso. La codicia desplaza los postes de la portería y nos impide disfrutar de lo que tenemos. Aunque el resto del mundo lo celebre, en nuestro interior solo hay tristeza, autodesprecio y dependencia.

Al referirse a la templanza, a los antiguos les gustaba recurrir a la metáfora del auriga. Para ganar la carrera hay que conseguir no solo que los caballos corran a toda velocidad, sino mantener controlado el tiro, calmar los nervios y los miedos, y sujetar las riendas con tanta fuerza que pueda conducir con precisión incluso en las circunstancias más difíciles. El auriga debe averiguar cómo equilibrar el rigor y la amabilidad, el toque suave y el fuerte. Debe controlar su ritmo y el de sus animales, y ganar velocidad donde pueda. Un conductor que no controla irá rápido… pero acabará estrellándose. Sobre todo en las curvas cerradas del estadio y en el camino sinuoso y lleno de baches de la vida. Sobre todo cuando la multitud y los competidores esperan justo eso.

Con disciplina, no solo todo es posible, sino también todo es mejor.

Dime el nombre de una persona grande de verdad que no tuviera autodisciplina. Dime un desastre que no se debiera, al menos en parte, a la falta de autodisciplina.

En la vida todo depende más del carácter que del talento. Y de la templanza.

Las personas a las que admiramos y a las que analizaremos en este libro —Marco Aurelio, la reina Isabel II, Lou Gehrig, Angela Merkel, Martin Luther King, George Washington o Winston Churchill— nos inspiran con su moderación y dedicación. Los ejemplos admonitorios de la historia —Napoleón, Alejandro Magno, Julio César o el rey Jorge IV— nos aturden con su autoinfligida destrucción. Y como cada uno de nosotros alberga multitudes, a veces vemos exceso y moderación en la misma persona y podemos aprender de ambos.

La libertad exige disciplina.

La disciplina nos aporta libertad.

Libertad y grandeza.

Tu destino está ahí.

¿Tomarás las riendas?

PRIMERA PARTE

El exterior (el cuerpo)

Nuestro cuerpo es nuestra gloria, nuestro obstáculo y nuestra responsabilidad.

MARTHA GRAHAM

Empezamos con el yo, la forma física. En la primera epístola de san Pablo a los Corintios se nos dice que mantengamos el cuerpo bajo control y que lo sometamos para no quedar descalificados. Según los estoicos, la tradición romana abogaba por la «resistencia, una dieta frugal y el uso razonable de otras posesiones materiales». Llevaban ropa y zapatos funcionales, comían en platos funcionales, bebían con moderación en vasos funcionales y se comprometían con seriedad con los rituales de la vida antigua. ¿Los compadecemos? ¿O admiramos su sencillez y dignidad? En un mundo de abundancia, cada uno debe luchar contra los deseos e impulsos, y librar una batalla eterna para fortalecerse ante las vicisitudes de la vida. No se trata de tener unos abdominales de hierro ni de evitar todo lo que nos hace sentir bien, sino de desarrollar la fortaleza necesaria para el camino elegido. Se trata de ser capaz de recorrer ese camino y evitar tanto los callejones sin salida como los espejismos. Si no nos dominamos físicamente, ¿quién y qué domina? Fuerzas exteriores. La pereza. La adversidad. La entropía. La atrofia. Hacemos lo que debemos, hoy y siempre, porque

para eso estamos aquí. Y sabemos que, aunque parezca fácil tomárselo con calma y más placentero satisfacer nuestro placer, a la larga es un camino mucho más doloroso.

Domina el cuerpo...

Jugó con fiebre y migrañas. Jugó con un dolor de espalda que lo paralizaba, tirones musculares, esguinces en los tobillos, y un día, después de recibir un golpe en la cabeza de una pelota a ciento treinta kilómetros por hora, se cambió y jugó con la gorra de Babe Ruth, porque la hinchazón le impedía ponerse la suya.

Durante 2.130 partidos consecutivos, Lou Gehrig jugó como primer base de los New York Yankees, un récord de resistencia física que se mantuvo imbatido durante las siguientes cinco décadas y media. Es una hazaña de resistencia humana inmortalizada desde hace tanto tiempo que es fácil pasar por alto lo increíble que fue. En aquel momento, las temporadas de las Grandes Ligas de Béisbol incluían 152 partidos. Casi cada año, los Yankees de Gehrig participaban en la postemporada, y llegaron a la Serie Mundial siete veces. Durante diecisiete años, Gehrig jugó de abril a octubre, sin descanso, al más alto nivel. Fuera de temporada, los jugadores iban de gira y jugaban partidos de exhibición; para ello, a veces viajaban a lugares tan lejanos como Japón. Durante el tiempo que pasó con los Yankees, Gehrig jugó unos 350 partidos dobles y viajó más de trescientos mil kilómetros por todo el país, la mayor parte en tren y autobús.

Pero no se perdió ni un partido.

No porque nunca estuviera lesionado o enfermo, sino porque era un Caballo de Hierro que se negaba a darse por vencido y que superaba el dolor y los límites físicos que otros habrían utilizado como excusa. En determinado momento le hicieron radiografías de las manos, y los médicos descubrieron atónitos al menos diecisiete fracturas curadas. Durante su carrera se rompió casi todos los dedos, y no solo no bajó el ritmo, sino que no dijo una palabra al respecto.

Por otra parte, esa misma fama por la racha de partidos consecutivos jugados eclipsa injustamente las estadísticas que acumuló

en toda su trayectoria. Su promedio de bateo era un increíble .340, que superó solo cuando contaba, y alcanzó el .361 en las postemporadas (en dos Series Mundiales diferentes bateó más de .500). Hizo 495 *home runs*, incluidos 23 *grand slams*, récord que mantuvo durante más de siete décadas. En 1934 se convirtió en el tercer jugador en ganar la Triple Corona de la MLB, y lideró la liga en promedio de bateo, *home runs* y carreras impulsadas. Es el sexto de todos los tiempos con 1.995 carreras impulsadas, lo que lo convierte en uno de los mejores compañeros de equipo de la historia del béisbol. Fue dos veces MVP, siete veces All-Star, seis veces campeón de la Serie Mundial, miembro del Salón de la Fama y el primer jugador cuyo número retiraron.

Aunque la racha empezó en serio en junio de 1925, cuando Gehrig sustituyó a Wally Pipp, una leyenda de los Yankees. Su resistencia hercúlea era evidente desde joven. Nacido en una familia de inmigrantes alemanes en el Nueva York de 1903, Gehrig fue el único de cuatro hijos que sobrevivió a la infancia. Llegó al mundo con nada menos que seis kilos trescientos gramos de peso, y al parecer la cocina alemana de su madre siguió engordándolo. Lo primero que endureció la determinación del niño fueron las burlas de sus compañeros de colegio, por lo que decidió apuntarse al *turnverein* de su padre, un club de gimnasia alemana donde Gehrig empezó a desarrollar la potente parte inferior del cuerpo que después le permitiría correr tantas carreras. Como no coordinaba los movimientos, un amigo de la infancia comentó en broma en una ocasión que a menudo Gehrig se movía «como si estuviera borracho».

No nació deportista. Se hizo deportista en el gimnasio.

La vida como inmigrante pobre no fue fácil. El padre de Gehrig bebía y era un poco vago. Resulta más que paradójico leer sobre las excusas constantes de su progenitor y la cantidad de días que estaba enfermo. Este ejemplo avergonzaba a Gehrig y lo animó a convertir la credibilidad y la dureza en activos no negociables (para empezar, no faltó ni un día a la escuela). Por suerte, su madre no solo lo adoraba, sino que le brindó un ejemplo increíble de ética del trabajo tranquila e incansable. Trabajó como cocinera. Trabajó como lavandera. Trabajó

como panadera. Trabajó como señora de la limpieza, con la esperanza de darle a su hijo un billete para una vida mejor.

Pero la pobreza siempre estuvo ahí. Un compañero de clase recordaba que «nadie que haya ido a la escuela con Lou puede olvidar los fríos días de invierno, y a Lou llegando a la escuela con una camisa caqui, pantalones caquis y pesados zapatos marrones, pero sin abrigo ni sombrero». Era un niño pobre, un destino que nadie elegiría, pero que le dio forma.

Cuentan que Cleantes, el filósofo estoico, paseaba un frío día por Atenas cuando una ráfaga de viento le abrió la fina capa. A los que lo vieron les sorprendió descubrir que, pese a las gélidas temperaturas, llevaba poco más debajo. Empezaron a aplaudir su resistencia. Lo mismo sucedía con Gehrig, al que, aunque su sueldo como jugador de los Yankees lo convertía en uno de los deportistas mejor pagados de Estados Unidos, rara vez se le veía con sombrero o chaleco, ni siquiera en los inviernos de Nueva York. Solo más tarde, cuando se casó con una mujer amable y cariñosa, esta consiguió convencerlo de que se pusiera un abrigo… por ella.

A la mayoría de los niños les gusta hacer deporte. Lou Gehrig vio en el juego una vocación superior. El béisbol era una profesión que exigía control y cuidado del cuerpo, ya que era tanto el obstáculo como el vehículo para el éxito.

Gehrig hizo ambas cosas.

Trabajó más duro que nadie. «El fitness era casi una religión para él», diría uno de sus compañeros. «Soy un esclavo del béisbol», afirmó Gehrig. Un esclavo complaciente, un esclavo que amaba el trabajo y se sentía siempre agradecido por tener la oportunidad de jugar.

Una dedicación así paga dividendos. Cuando Gehrig subía al plato, se comunicaba con algo divino. Estaba tranquilo, vestido con un pesado uniforme de lana que ningún jugador de hoy podría utilizar. Movía los pies hasta acomodarse en su posición de bateo. Cuando se preparaba para lanzar, sus enormes piernas hacían el trabajo, y enviaban la pelota desde el bate hasta mucho más allá del campo.

Algunos bateadores tienen un punto óptimo. Gehrig podía golpear en cualquier lugar, a cualquiera. ¿Y cuando lo hacía? Corría. Para

haber sido objeto de burlas por tener piernas como columnas, es notable que Gehrig robara el *home* más de dos docenas de veces durante su carrera. No era solo potencia. También velocidad. Ritmo. Elegancia.

Había jugadores con más talento, más personalidad y más brillantes, pero nadie lo superaba, nadie se preocupaba más por la preparación física y nadie amaba más el juego.

Cuando amas el trabajo, no lo engañas ni pasas por alto sus exigencias. Respetas incluso los aspectos más triviales de la actividad. Nunca tiró el bate, ni siquiera lo lanzó al aire. Una de las pocas veces que se metió en problemas con el entrenador fue cuando descubrieron que jugaba al béisbol en la calle con chicos de su antiguo barrio, a veces incluso después de partidos de los Yankees. No podía dejar pasar la oportunidad…

Aun así, sin duda hubo muchos días en que no le apetecía jugar. En que quiso dejarlo. En que dudó de sí mismo. En que sentía que apenas podía moverse. En que estaba frustrado y cansado de exigirse. Gehrig no era sobrehumano. Su voz interior le decía lo mismo que a todos nosotros. Pero cultivó la fuerza para no escucharla, y lo convirtió en un hábito. Porque en cuanto empiezas a comprometerte, bueno, ya te has comprometido…

«Estoy decidido a jugar —dijo—. El béisbol es un trabajo duro, y la tensión es tremenda. Es placentero, claro, pero difícil». Podríamos pensar que todo el mundo está decidido a jugar, pero no es así. Algunos se las arreglan con talento natural y esperan que nunca los pongan a prueba. Otros se dedican hasta cierto punto, pero lo dejarán si es demasiado difícil. Sucedía entonces y sucede ahora, incluso en el nivel de élite. Un entrenador de la etapa de Gehrig lo describió como una «época de coartadas». Todos tenían una excusa. Siempre había una razón por la que no podían dar lo mejor de sí, no tenían que aguantar, y se presentaban en el campo muy poco preparados.

Cuando era novato, Joe DiMaggio le preguntó una vez a Gehrig quién creía que iba a ser el lanzador del equipo contrario, quizá con la esperanza de que le contestara que era alguien fácil de manejar. «Nunca te preocupes por eso, Joe —le explicó Gehrig—. Recuerda que

siempre guardan lo mejor para los Yankees». Por extensión, esperaba que todos los jugadores de los Yankees también aportaran lo mejor de sí mismos. Ese era el trato: a quien mucho se le da, mucho de él se espera. La obligación de un campeón es actuar como tal… y trabajar tan duro como los que tienen algo que demostrar.

Gehrig no bebía. No iba detrás de las chicas ni buscaba emociones, ni conducía coches rápidos. Solía decir que no era un juerguista. Pero dejaba claro que «No soy un predicador y no soy un santo». Su biógrafo, Paul Gallico, que nació en la ciudad de Nueva York solo unos años después que Gehrig, escribió que su «vida limpia no surgió de la petulancia ni de la mojigatería, del deseo de ser un santo. Tenía una ambición obstinada y apremiante. Quería algo. Eligió el camino más sensato y eficaz para conseguirlo».

No cuidamos el cuerpo porque abusar de él sea pecado, sino porque si abusamos del templo, agraviamos nuestras posibilidades de éxito tanto como a cualquier dios. Gehrig estaba dispuesto a admitir que la disciplina implicaba perderse algunos placeres. Pero sabía que los que viven una vida rápida o fácil también se pierden algo. No son conscientes de su potencial. La disciplina no es privación… ofrece recompensas.

Aun así, Gehrig podría haber seguido un camino muy distinto. Durante una temporada floja al principio de su carrera, cuando jugaba en las ligas menores, Gehrig salió una noche con varios compañeros de equipo y se emborrachó tanto que al día siguiente, en el primer lanzamiento, seguía borracho. No solo consiguió jugar, sino que lo hizo mejor de lo que lo había hecho en meses. Descubrió que los nervios y las preocupaciones desaparecían por arte de magia con unos tragos entre las entradas.

Un entrenador con experiencia se dio cuenta y habló con Gehrig. Lo había visto antes. Conocía los beneficios a corto plazo del atajo. Entendía la necesidad de liberación y de placer. Pero le explicó los costes a largo plazo y le contó con todo detalle el futuro que le esperaba si no desarrollaba mecanismos más sostenibles para afrontarlo. Y se acabó el problema, «no por una remilgada idea de la rectitud, de que fuera malo o incorrecto tomar una copa, sino porque

le empujaba la ambición incesante de convertirse en un gran y exitoso jugador. Todo lo que interfiriera en esa ambición era para él veneno».

Le importaba ser jugador, estar en los Yankees, ser estadounidense de primera generación y ser una persona a la que los niños admiraban.

Gehrig siguió viviendo con sus padres durante sus primeras diez temporadas, y a menudo iba al estadio en metro. Su situación económica era más que cómoda, y más adelante se compró una casita en New Rochelle. Para Gehrig, el dinero era, en el mejor de los casos, una herramienta y, en el peor, una tentación. Mientras los Yankees estaban en lo más alto, renovaron el banquillo y sustituyeron el viejo banco espartano por asientos acolchados. El entrenador del equipo vio a Gehrig arrancando un trozo del almohadillado. «Me he cansado de sentarme en cojines —dijo sobre la lujosa vida de un deportista en su mejor momento—. Cojines en el coche, cojines en las sillas en casa… Vaya donde vaya hay cojines».

Sabía que sentirse cómodo era el enemigo, y que el éxito es una interminable serie de invitaciones a sentirse cómodo. Es fácil ser disciplinado cuando no tienes nada. ¿Y qué pasa cuando lo tienes todo? ¿Qué pasa cuando tienes tanto talento que puedes cubrir el expediente sin darlo todo?

Lo que pasó con Lou Gehrig es que eligió controlarse. No era una disciplina impuesta desde arriba o por el equipo. Su templanza era una fuerza interior que emanaba de lo más profundo de su alma. La eligió a pesar de los sacrificios, a pesar de que otros se permitían abstenerse de tal penitencia y les iba bien. A pesar del hecho de que, en general, no se le reconoció, al menos hasta mucho después de su muerte.

¿Sabías que justo tras el legendario *home run* «anunciado» de Ruth, Lou Gehrig hizo otro? Sin gestos teatrales. De hecho, fue el segundo que hacía en ese partido. ¿O que ambos tienen la misma cantidad de títulos de campeón de bateo? ¿O que Ruth hizo *strikeouts* casi el doble de veces que Gehrig? Gehrig no solo mantenía su cuerpo bajo control, lo que Ruth no hacía (llegó a pesar casi 110 kilos), sino que también controlaba su ego. Un reportero escribiría que era «impecable, sin el más remoto vestigio de ego, vanidad o presunción». El equipo siempre

era lo primero. Antes incluso que su salud. Que se quedara con los titulares quien los quisiera.

¿Podría haber actuado de otra manera? Sí, pero también no. No se lo habría permitido.

Incluso su entrenador se quejó una vez, en broma: «Si todos los jugadores de béisbol fueran como Gehrig, los entrenadores no tendríamos trabajo en los clubes». Gehrig se preparaba por su cuenta, se ocupaba de su entrenamiento —también fuera de temporada, religiosamente—, y rara vez necesitó masajes o rehabilitación. Lo único que pedía al personal era que le dejaran un chicle en la taquilla antes de los partidos, dos si iban a jugar dos partidos consecutivos. En cierta ocasión, un observador señaló que Gehrig se tomaba su fama a la ligera, pero muy en serio las obligaciones que implicaba.

Pero el deporte es más que músculo y talento. Nadie juega tantos partidos seguidos sin ser un hijo de puta duro. Un mal lanzamiento de su tercer base obligó a Gehrig a atrapar la pelota en el suelo, y se clavó el pulgar en la tierra. En el banquillo, su compañero creyó que lo insultaría. Lo único que le dijo Gehrig fue: «Creo que me lo he roto». «Lou no dijo ni pío —contó el compañero, asombrado—. Ni una queja sobre mi mierda de lanzamiento, que había provocado que se le rompiese el pulgar». Por supuesto, estaba de vuelta en la alineación al día siguiente.

«Supongo que se acabó la racha», bromeó un lanzador después de dejar inconsciente a Gehrig con un lanzamiento en junio de 1934. Durante cinco terribles minutos, se quedó allí, inmóvil, como muerto. Morir era una posibilidad real en la época anterior a los cascos. Lo llevaron a urgencias, y casi todos creyeron que se quedaría fuera dos semanas, aunque la radiografía de la fractura de cráneo resultara negativa. Una vez más, al día siguiente estaba de vuelta en la caja de bateo.

Aun así, cabía esperar una duda, un miedo cuando la siguiente pelota se abalanzó hacia él. Por eso los lanzadores batean de vez en cuando, porque les ayuda a tener cuidado. Su instinto de supervivencia les hace retroceder en un juego donde un milímetro puede marcar la diferencia. Pero Gehrig se inclinó… e hizo un triple.

Unas entradas después, otro. Y antes de que se suspendiera el partido porque empezó a llover, otro más… mientras se recuperaba de un golpe casi fatal en la cabeza. «A los holandeses no nos detiene una tontería como esa», fue lo único que comentó después del partido.

¿Qué impulsa a una persona a esforzarse hasta ese punto? A veces solo se trata de recordar al cuerpo quién manda. «Tenía que ponerme a prueba —dijo—. Quería asegurarme de que ese fuerte golpe en la cabeza no iba a conseguir que me asustara en el plato».

Puede que Gehrig no buscara la santificación personal, pero la logró. «No hubo un hombre mejor en la Tierra —observó uno de sus compañeros de equipo—. No bebía, ni mascaba tabaco, ni fumaba. Y se iba a dormir a las nueve y media o diez cada noche». Hábitos perfectamente alcanzables, pero que le granjearon un respeto increíble. ¿Por qué? «Cuando un hombre puede controlar su vida, sus necesidades físicas y su yo inferior, se eleva», diría más tarde Muhammad Ali.

Se cuenta una anécdota sobre el primer partido de Gehrig con los Yankees, cuando empezó su racha. Al parecer, ese día también recibió un pelotazo. «¿Quieres que te saquemos?», le preguntó el entrenador. «¡Mierda, no! —dicen que exclamó Gehrig—. He tardado tres años en llegar a este partido. Hará falta más que un golpe en la cabeza para sacarme».

Al final, diecisiete años después, algo lo sacó, algo más serio que un lanzamiento descontrolado. Para una persona acostumbrada durante tanto tiempo a tener el control, debió de ser desconcertante que su cuerpo dejara de responder como siempre. Poco a poco, pero de forma evidente, su *swing* dejó de ser tan rápido. Le costaba ponerse el guante. Se caía al meterse en los pantalones. Caminaba arrastrando los pies. Pero su fuerza de voluntad le permitió mantenerse entero hasta el punto de que pocos sospecharon que algo iba mal. Durante un tiempo, se engañó incluso a sí mismo.

Un ejemplo del calendario de Gehrig en agosto de 1938: los Yankees jugaron treinta y seis partidos en treinta y cinco días. Diez partidos fueron dobles, y en una ocasión hubo cinco días consecutivos con partidos dobles. Viajó a cinco ciudades y recorrió miles de kilómetros

en tren. Bateó .329 con nueve *home runs* y treinta y ocho carreras impulsadas.

Que un deportista consiga algo así sin faltar a un partido y sin perder una entrada a los treinta y cinco años es impresionante. Pero Lou Gehrig lo consiguió mientras las primeras etapas de la ELA devastaban su cuerpo, ralentizaban su capacidad motora, debilitaban sus músculos y le provocaban calambres en manos y pies.

Pasaría casi una temporada más antes de que el cuerpo de Gehrig se rindiera. La racha había cobrado vida, y siguió avanzando. Con grandes esfuerzos, consiguió hacer *hits and runs*, aunque con algún error de vez en cuando.

Pero un hombre que conoce su cuerpo, incluso cuando presiona más allá de sus limitaciones, tiene que saber cuándo parar.

«Joe —le dijo al entrenador de los Yankees un día de mayo de 1939 —, siempre he dicho que cuando sintiera que ya no podía ayudar al equipo, yo mismo saldría de la alineación. Me temo que ha llegado el momento».

«¿Cuándo quieres dejarlo, Lou?», le preguntó McCarthy. Dejarlo. Aquella horrible palabra le quemaba. El entrenador, que creía que estaban hablando de un futuro cercano, esperaba que pasaran algo más de tiempo juntos. Pero el cuerpo de Lou ya estaba muy lejos. «Ahora —le contestó Gehrig sin dudar—. Saca a Babe Dahlgren».

¿Qué había cambiado? Tras unas semanas de juego irregular, Gehrig había atrapado una pelota rasa y había conseguido un buen *out*. Era una jugada que había hecho miles de veces. Pero sus compañeros de equipo la celebraron como si fuera una hazaña a la altura de uno de los *home runs* con los que había ganado la Serie Mundial. Lo supo al instante. Estaba siendo un lastre. Estaba mintiéndose.

Churchill recomendó a los jóvenes de la Harrow School: «Nunca os rindáis, nunca os rindáis, nunca, nunca, nunca, nunca… en nada, grande o pequeño, digno o mezquino… Nunca cedáis a la fuerza; nunca os dobleguéis ante el poder del enemigo, por abrumador que parezca». Durante toda su vida, Gehrig había resistido. La pobreza no lo había detenido. No tenía lesiones ni grandes posibilidades de triunfar en deportes profesionales. Había superado la tentación y se

había negado a ceder a la complacencia e incluso al cansancio. Y ahora estaba en una de las dos excepciones que expuso Churchill: «Nunca cedáis salvo ante las convicciones del honor y el buen juicio». En ese momento, al final del camino, lo único que Gehrig podía hacer era salir con el mismo aplomo y autocontrol con el que había llegado y jugado.

La racha que había empezado en los vertiginosos días de los locos años veinte, se había mantenido durante la Gran Depresión y había alcanzado su punto máximo con la Serie Mundial de 1938, terminó tan poco favorablemente como empezó. Un nuevo jugador recibía su lanzamiento en la primera base. Fue toda una sorpresa para Dahlgren, su sustituto. Iba a ponerse unos zapatos que le quedaban muy grandes. «Buena suerte», fue lo único que le pudo decir Gehrig.

Cuando se comunicó la alineación inicial por los altavoces a unas doce mil personas en Detroit, el locutor también se quedó atónito. Por primera vez en 2.130 partidos no iba a decir el nombre de Gehrig. Aun así, el locutor no lo pudo evitar y dijo: «¿Qué os parece un aplauso para Lou Gehrig, que ha jugado 2.130 partidos seguidos y hoy se quedará en el banquillo?». A la multitud, entre la que se contaba un amigo de Gehrig que estaba en la ciudad por negocios —el inigualable Wally Pipp, al que Gehrig había sustituido hacía catorce años—, le costaba entender lo que aquello significaba. Y de repente estalló en un largo aplauso.

Gehrig saludó y se retiró al banquillo. Sus compañeros observaron en silencio cómo el Caballo de Hierro se derrumbaba y lloraba.

Tienes que dar lo mejor de ti mientras puedas. La vida es corta. Nunca sabes cuándo te quitarán el partido, cuándo te quitarán el cuerpo. No la desperdicies.

El 4 de julio de 1939 entró por última vez en el estadio de los Yankees con el uniforme. Despojado de los músculos que le habían servido durante mucho tiempo, lo único que quedaba era el hombre, su coraje y su dominio de sí. Pero, aunque en otro sentido, era la vieja batalla de siempre contra su cuerpo, la batalla contra el cansancio, la batalla para presionarse. Intentó no hablar, pero la multitud gritaba: «¡Queremos a Lou! ¡Queremos a Lou!». Esforzándose por contenerse,

las palabras que pronunció demostraron lo que dijo Ali, que cuando dominamos el yo inferior, nos elevamos a un plano superior. «Desde hace dos semanas habéis leído que estoy pasando por una mala racha —comunicó intentando mantener la compostura—. Pero hoy me considero el hombre más afortunado sobre la faz de la tierra».

Al final la suerte se le acabó, como nos pasa a todos.

«La muerte llegó al otrora "Hombre de Hierro" a las diez y diez de la mañana —escribió *The New York Times* en 1941—. El libro de récords está lleno de hazañas suyas en el plato». Pero no fue lo que se escribió sobre él en libros de récords o en otros lugares lo que plasma su legado.

Su funeral apenas duró ocho minutos. Al ver a sus amigos y compañeros de equipo, el pastor consideró innecesario hacer un elogio florido. «No lo necesitamos —dijo el predicador—, porque todos lo conocíais». No hizo falta un homenaje. Su vida y su ejemplo hablaban por sí solos.

Como Lou Gehrig, todos tenemos que batallar con nuestra forma física. En primer lugar, para dominarla y llevarla a su máximo potencial. En segundo lugar, a medida que envejecemos o enfermamos, para detener su declive, para arrancarle la vida mientras podamos, en sentido literal. El cuerpo es una metáfora. Es un campo de entrenamiento, un campo de pruebas para la mente y para el alma.

¿Qué estás dispuesto a aguantar?

¿Qué puedes hacer sin él?

¿A qué te vas a someter?

¿Qué puedes producir con él?

Dices que te encanta lo que haces. ¿Dónde está la prueba? ¿Qué tipo de racha lo demuestra?

La mayoría no tenemos a millones de fans mirándonos. Ni millones de dólares como incentivo. No contamos con un entrenador que controle nuestros avances diarios. No hay un peso ideal en nuestra profesión. En realidad, esto hace que nuestro trabajo y nuestra vida sean más difíciles, porque debemos ser nuestro propio entrenador y nuestro propio maestro. Somos responsables de nuestra preparación. Tenemos que controlar lo que ingerimos y elegir nuestros valores.

Bien.

Los que de verdad se esfuerzan son más duros consigo mismos de lo que podría ser cualquier persona. «Templanza» no es una palabra muy sexy, y está lejos de ser el concepto más divertido, pero puede conducir a la grandeza.

Templanza, como una espada templada. Sencillez y humildad. Fortaleza y autocontrol en todo, excepto en nuestra determinación y dureza.

Nos lo debemos a nosotros, a nuestros objetivos y al juego para seguir adelante. Para seguir presionando. Para mantenernos puros. Para ser duros.

Para conquistar nuestro cuerpo antes de que él nos conquiste.

Ataca el amanecer

Toni Morrison se despertaba temprano, siempre temprano, para escribir. Se movía en silencio, entre la oscuridad, y se preparaba la primera taza de café. Se sentaba a la mesa en su pequeño apartamento y, mientras se le despejaba la cabeza, salía el sol y la luz invadía la habitación, escribía. Lo hizo durante años, un ritual secular al que recurren no solo los escritores, sino muchas personas ocupadas y motivadas de todos los tiempos.

> Todos los escritores desarrollan formas de acercarse a ese lugar en que esperan hacer el contacto —reflexionaría tiempo después—, donde se convierten en el conducto, o donde se introducen en este misterioso proceso. Para mí, la luz es la señal de esa transición. No se trata de estar en la luz, sino de estar ahí antes de que llegue. De alguna manera, me activa.

Pero, claro, era tan práctico como espiritual. Porque al principio de su carrera Morrison también era una madre divorciada que trabajaba y se ocupaba de sus dos hijos pequeños. Tenía un empleo a tiempo completo como editora de Random House, dedicaba a sus hijos el resto del día, y al llegar la noche estaba agotada, demasiado cansada para pensar. A primera hora de la mañana, entre el final de la oscuridad y el inicio del alba, antes de que sus hijos dijeran «mamá», antes de que la pila de manuscritos del trabajo reclamara su atención, antes de ir a la oficina, antes de las llamadas por teléfono, antes de que las facturas la reclamaran, antes de tener que fregar los platos, podía ser escritora.

A esa hora temprana era libre. A esa hora temprana se sentía segura de sí misma, lúcida y llena de energía. A esa hora temprana, las obligaciones de la vida existían solo en teoría, no de hecho. Lo único que importaba, lo único que estaba ahí era la historia, la inspiración y el arte.

Allí estaba, empezando su primera novela en 1965, recién divorciada, a sus treinta y cuatro años, en plena lucha. Era una de las pocas mujeres negras en una industria tremendamente blanca y masculina. Pero para ella era «el no va más». Ya no era una niña, pero a pesar de sus muchas responsabilidades, todo era bastante simple: sus hijos necesitaban que ella fuera adulta. También su novela inconclusa.

Despierta.

Sal al mundo.

Estate presente.

Da todo lo que tienes.

Y eso hizo. Incluso después de que en 1970 se publicara *Ojos azules*, con excelentes críticas. Siguieron diez novelas más, nueve obras de no ficción, cinco libros para niños, dos obras de teatro y cuentos. Y ganó un National Book Award, un Premio Nobel y la Medalla Presidencial de la Libertad. Pero a pesar de los aplausos, debió de sentirse muy orgullosa de haberlo logrado al tiempo que era una gran madre, una gran madre trabajadora.

Despertarse temprano no es divertido, por supuesto. Incluso a las personas que durante toda una vida han cosechado las ventajas de madrugar les cuesta. ¿Crees que no eres una persona madrugadora? Nadie lo es.[2]

Pero al menos por la mañana somos libres. Hemingway contaba que madrugaba porque temprano «nadie molesta y hace fresco o frío, y te pones a trabajar y entras en calor a medida que escribes». Morrison descubrió que tenía más seguridad en sí misma por la mañana, antes de que el día le pasara factura, cuando tenía la mente fresca. Como la mayoría de nosotros, se dio cuenta de que «no era muy brillante, ni muy ingeniosa, ni muy creativa tras la puesta del sol». ¿Quién puede serlo después de un día de conversaciones banales, frustraciones, errores y agotamiento?

No se trata solo de ser inteligente. Los directores generales van temprano al gimnasio por una razón: en ese momento todavía tienen fuerza de voluntad. Leemos y pensamos por la mañana por una razón: sabemos que es posible que después no tengamos tiempo. Los entrenadores llegan a las instalaciones antes que los demás por una

razón: así pueden adelantarse a la competencia.

Levántate y ponte en marcha.

Mientras estés fresco. Mientras puedas. Aprovecha esa hora antes del amanecer. Atrapa esa hora antes del tráfico. Atrápala mientras nadie te mira, mientras los demás siguen durmiendo.

En las *Meditaciones* de Marco Aurelio vemos que el hombre más poderoso del mundo intenta convencerse para salir de la cama al amanecer, mientras que su yo inferior pelea con uñas y dientes por quedarse. «¿Para eso nací? —le pregunta a su desgana—. ¿Para quedarme acurrucado al calor de las mantas?».

Sí, se está mejor bajo las mantas. Pero ¿para eso nacimos? ¿Para sentirnos bien? ¿Vas a gastar el regalo de la vida, el regalo de este momento presente que no volverás a tener? «¿No ves a las plantas, los pájaros, las hormigas, las arañas y las abejas haciendo sus tareas, poniendo el mundo en orden, lo mejor que pueden? —se dice a sí mismo, pero también a nosotros—. ¿Y no estás dispuesto a hacer tu trabajo como ser humano? ¿Por qué no corres a hacer lo que exige tu naturaleza?».

Pero aquí estamos, casi dos mil años después, pulsando una y otra vez el botón de posponer la alarma. Aquí estamos, desperdiciando las horas más productivas del día, rechazando esos momentos antes de las interrupciones, antes de las distracciones, antes de que el resto del mundo se levante y se ponga en marcha también. Dejamos pasar la oportunidad de recolectar nuestro potencial de floración cuando está más fresco, con el rocío de la mañana brillando todavía.

«Creo que Cristo recomendó levantarse temprano por la mañana al levantarse de su tumba muy temprano», observó el teólogo Jonathan Edwards en la década de 1720. ¿Por eso las mañanas tranquilas parecen sagradas? Quizá accedemos a las tradiciones de nuestros antepasados, que también se levantaban temprano para rezar, cultivar la tierra, ir a buscar agua al río o al pozo y viajar por el desierto antes de que el sol calentara demasiado.

Cuando te cueste levantarte, cuando te resulte duro, recuerda de dónde vienes, recuerda la tradición y recuerda lo que está en juego. Piensa como Morrison, que recordaba a su abuela, que había tenido

más hijos y una vida aún más dura que ella. Piensa en Morrison, que sin duda no lo tuvo fácil y aun así se levantaba temprano.

Piensa en la suerte que tienes. Alégrate de estar despierto (porque es mejor que la alternativa, a la que todos llegaremos algún día). Siente la alegría de tener la posibilidad de hacer lo que te encanta.

Valora el tiempo. Pero sobre todo utilízalo.

La vida extenuante es la mejor

El rey Jorge IV era un famoso glotón. Su desayuno consistía en dos palomas, tres bistecs, una botella de vino casi entera y una copa de brandy. Con el tiempo, engordó tanto que ya no podía dormir acostado porque el peso de su pecho lo habría asfixiado. Le costaba firmar documentos, y al final pidió a sus asistentes que le hicieran un sello para ahorrarse este esfuerzo mínimo. Aun así, se las arregló para engendrar varios hijos ilegítimos y, en general, descuidó el trabajo de reinar.

El rey Jorge parecía creerse al margen de las normas que rigen la salud y a la humanidad. Creía que su cuerpo podría soportar y soportaría el abuso ilimitado sin consecuencias. De hecho, cuando años de malos hábitos y letargo le pasaron por fin factura, a las tres y media de la mañana de un día del verano de 1830, sus últimas palabras fueron:

«Dios mío, ¿qué es esto?».

Entonces se dio cuenta de lo que era.

«Hijo mío —dijo al tiempo que le cogía la mano a un paje—, es la muerte».

Fue casi como si le sorprendiera descubrir que era mortal… y que haber tratado su cuerpo como un cubo de basura durante cuatro décadas tenía consecuencias.

¿Alguien se ha bebido o se ha comido alguna vez su camino hacia la felicidad?

No.

¿Una tumba temprana? ¿Tristeza? ¿Arrepentimiento?

Seguro que sí.

Echa un vistazo a la dieta de Babe Ruth cuando jugaba con Lou Gehrig. Su desayuno consistía en una pinta de whisky con *ginger ale*, un bistec, cuatro huevos, patatas fritas y una taza de café. Para

merendar, cuatro perritos calientes, cada uno regado con una botella de Coca-Cola. Cenaba temprano y después volvía a cenar, en ambas ocasiones lo mismo: dos chuletones, dos cogollos de lechuga aderezados con queso azul, dos platos de patatas fritas y dos tartas de manzana. Ah, y entre las dos cenas, se comía otros cuatro perritos calientes y se bebía otras cuatro botellas de Coca-Cola.

Quizá baste decir que una vez a Ruth lo llevaron a urgencias por beber demasiados refrescos y comer demasiados perritos calientes.

Era divertido mientras engullía, pero el regusto que dejaba era amargo.

«Oye, Lou —le dijo una vez Babe a Gehrig—, no seas bobo. Mantente en forma. No te ablandes. Cometí muchos errores por el camino. No comía bien ni vivía bien. Tuve que pagar por todos esos errores. No quiero que te pase lo mismo».

Así que las hazañas de Babe Ruth como deportista, por inspiradoras que sean, conllevan un matiz de tristeza. ¿Qué habría conseguido si hubiera sido más disciplinado? ¿Qué grandeza dejó en el cajón? Porque sí, incluso los grandes podrían haber sido mayores.

El placer del exceso siempre es fugaz. Por eso la autodisciplina no es rechazar el placer, sino una forma de aceptarlo. Cuidar del cuerpo, moderar los deseos, trabajar duro, hacer ejercicio y presionarse no son castigos. Solo es trabajo, cuya recompensa es el placer.

Comparemos al rey Jorge con otro jefe de Estado, el presidente Theodore Roosevelt. Si alguien tenía una excusa para llevar una vida sedentaria, ese era Teddy. Nació débil y vulnerable. Sus intereses eran académicos. Lo único peor que sus ojos miopes eran sus pulmones, que parecían rebelarse ante cualquier situación estresante.

«No me riñas —le dijo una vez a su padre—, o me dará asma».

Y muchas noches le daba. Ataques paralizantes y aterradores que estuvieron a punto de matarlo.

Pero gracias al paciente estímulo de su padre, Teddy empezó a hacer ejercicio. Primero en un gimnasio que había al final de la calle, después con el material de deporte de la familia y luego en Harvard. De este modo, rehízo no solo su cuerpo, sino también su vida, y hasta cierto punto el mundo. «La vida extenuante», la llamaría. Una vida de

acción y de actividad, pero sobre todo de ejercicio.

Caminar. Remo. Boxeo. Lucha. Senderismo. Caza. Montar a caballo. Fútbol americano. Roosevelt hacía de todo. Casi no había un día en el que no se ejercitase activamente, practicara deportes o saliera a la naturaleza. Incluso siendo presidente, era lo bastante activo como para avergonzar a personas mucho más jóvenes. «Cuando estaba en la Casa Blanca —escribió Roosevelt—, cada tarde intentaba hacer un par de horas de ejercicio».

¡Un par de horas al día! ¡Siendo presidente!

¿Quién crees que se sentía mejor al despertarse por la mañana, el perezoso rey Jorge, cuya vida giraba alrededor del placer, o el a veces dolorido Theodore Roosevelt, que eligió la «vida extenuante», jugar al tenis o nadar en las frías aguas del Rock Creek o del Potomac? Incluso lesionado (por ejemplo, perdió vista en un ojo por un incidente boxeando cuando ya era presidente), se lo pasaba mejor.

¿Y qué crees que habría pensado Teddy de nuestra sedentaria y digital vida? ¿O de nuestras excusas de estar demasiado ocupados o demasiado cansados?

Estamos destinados a algo más que existir. Estamos aquí para algo más que descansar y buscar placer. La naturaleza nos ha concedido dones increíbles. Somos un depredador alfa, un peculiar producto de élite de millones de años de evolución. ¿Cómo elegirás gastar esta recompensa? ¿Dejarás que tus activos se atrofien?

No es solo una elección personal. Nos afecta a todos.

Casi a la mitad de los jóvenes estadounidenses no los consideran aptos para entrar en el ejército por razones de salud o condiciones físicas. La intemperancia no es una broma. La gula no es buena. No solo es un problema existencial, sino también de seguridad nacional.

Si nuestro objetivo es la grandeza, si queremos ser miembros productivos y valientes de la sociedad, debemos cuidar de nuestro cuerpo. No solo en el gimnasio, sino también en la cocina. Una dieta saludable y no abusar de las drogas y la bebida hacen gran parte del trabajo. Eres un coche de carreras de gama alta. Echa la gasolina adecuada.

«Obviamente, el cuerpo del filósofo debe estar preparado para la

actividad física —explicó el estoico Musonio Rufo—, porque a menudo las virtudes la usan como instrumento necesario para los asuntos de la vida. Utilizamos el entrenamiento común a ambos [cuerpo y alma] cuando nos disciplinamos con el frío, el calor, la sed, el hambre, las raciones escasas, las camas duras, la abstención de los placeres y la paciencia en el sufrimiento. Porque mediante estas cosas… el cuerpo se fortalece y es capaz de soportar las penalidades, estudiar y estar preparado para cualquier actividad».

La vida está llena de todo tipo de dificultades y desafíos. El trabajo no siempre irá bien. Pero ¿el ejercicio? Eso podemos controlarlo. Es un espacio contenido en el que los únicos posibles obstáculos son la determinación y el compromiso que tengamos.

Nadar. Levantar pesas. Hacer *jiu-jitsu*. Dar largas caminatas. Puedes elegir los medios, pero el método es imprescindible: debes mantenerte activo. Consigue tu victoria diaria. Trata con rigor el cuerpo, como nos dice Séneca, para que no desobedezca a la mente. Porque a medida que desarrollas músculo, también desarrollas fuerza de voluntad. Más importante aún, desarrollas esta fuerza de voluntad y este vigor cuando la mayoría de las personas no lo hacen.

¿No crees que en plena huelga del carbón de 1902 hubo momentos en los que Teddy se cansó? ¿No crees que era agotador luchar contra los trust, sus abogados y sus agentes de prensa? ¿Te imaginas cómo se sintió cuando la bala de ese asesino le atravesó el pecho momentos antes de un discurso?

Sí, quería dejarlo. Sí, sabía que estaba llegando al límite. Sí, sabía que podía hacer menos, que otros líderes se sentían obligados a hacer menos. Pero nunca lo habría aceptado.

Siguió adelante. Tenía experiencia en no darse por vencido. Sabía que no siempre había que prestar atención a esa vocecita interior, la voz del cansancio y la debilidad.

Había entrenado.

Sabía de lo que era capaz.

Había hecho su cuerpo, y por eso podía hacer que se comportase como debía.

Deja de ser un esclavo

Había desembarcado en Normandía.

Había derrotado a los nazis y ocupado Alemania.

Había publicado sus memorias y había amasado una gran fortuna.

En 1949, lo único que le quedaba era conquistarse a sí mismo.

Así que, tras una vida batallando, en una vida llena de batallas de voluntad, Dwight Eisenhower se dio la orden.

«Deja de fumar».

Y así, fue a la batalla contra un hábito que tenía desde hacía treinta y ocho años. Teniendo en cuenta lo que fue su vida, puede parecer poco, pero todo adicto sabe que es más difícil conquistar a un demonio interior que a cualquier enemigo externo. «Pocas figuras de la vida pública han tenido la fuerza de voluntad de Dwight D. Eisenhower —escribió el biógrafo Jean Edward Smith—. Aunque llevaba toda la vida fumando de tres a cuatro paquetes de cigarrillos al día, dejó de fumar de golpe… y nunca volvió a tocar un cigarrillo».

«La única forma de parar es parar —le diría a un asistente—, y yo paré». Nadie lo «obligó» —nadie habría podido—, pero vio que su deber era imponerse a sí mismo. Añadiría años a su vida. Y proteger y dominar su cuerpo le permitió estar al servicio del mundo, primero al frente de la OTAN y después al asumir la presidencia estadounidense, en un periodo de grandes tensiones.

Pero ¿qué hay de ti?

¿A qué estás enganchado? ¿De qué no puedes prescindir?

En una tarde cualquiera de 1949, el año que Eisenhower dejó de fumar, el físico Richard Feynman estaba ocupándose de sus asuntos cuando sintió el impulso de tomarse una copa. No se trató de un deseo intenso, pero fue un desconcertante deseo de alcohol, totalmente distanciado del placer que se obtiene como recompensa por el trabajo duro. Feynman dejó de beber en ese mismo momento. Sintió que nada

debería tener ese poder sobre él.

Quiso dejarlo antes de llegar a ese punto en el que nos matamos a nosotros mismos, como dice la canción…[3]

> *Never again*
> *is what you swore*
> *the time before.*

En esta idea de autodominio hay una reacción instintiva contra todo lo que nos domine. ¿Quién puede ser libre cuando ha perdido, como dijo un especialista en adicciones, «la libertad de abstenerse»?

Afirmamos que queremos ser autónomos, pero de forma voluntaria nos entregamos a hábitos que nos dicen: «Lo único que necesitas es más de mí». Eso indica que seremos infelices, tendremos hambre y nos sentiremos solos, doloridos y débiles sin ellos.

¿No es patético?

«Muéstrame a un hombre que no sea un esclavo —pidió Séneca, y señaló que incluso los dueños de esclavos estaban encadenados a las responsabilidades de la institución de la esclavitud—. Uno es esclavo del sexo, otro del dinero, otro de la ambición; y todos somos esclavos de la esperanza o el miedo». Dijo que el primer paso era salir de la ignorancia de la dependencia, sea la que sea. Después tienes que limpiarte, limpiarte de tu amante, de tu adicción al trabajo, de tus ansias de poder o de lo que sea. En la época moderna, podemos estar enganchados a los cigarrillos o a los refrescos, a los likes en las redes sociales o a ver noticias por cable. No importa si es socialmente aceptable o no, lo que importa es si es bueno para ti. El hábito de Eisenhower lo estaba matando, como muchos de los nuestros, de manera lenta e imperceptible.

Pero aunque no lo hicieran, aunque fueran inofensivos, ¿por qué deberíamos recibir órdenes de nuestro estómago, de nuestra entrepierna… o del dispositivo que parece casi conectado físicamente a nosotros? El cuerpo no puede estar al mando. El hábito tampoco.

Debemos ser el jefe.

Hasta cierto punto, el hábito no es tan importante como lo que estamos dejando que domine: la dependencia. Lo que los budistas

llaman *tanha*. La sed. El ansia. Quizá con el tiempo puedas volver al uso recreativo —sea el que sea—, pero para eso antes tendrás que dejar el hábito. No es el sexo, ni los likes, ni la bebida. Es la necesidad. Y esta necesidad es la fuente del sufrimiento.

Ya sea Amy Winehouse destruida por las drogas o Tiger Woods destrozado por sus amantes, el mundo lamenta a los muchos anfitriones talentosos aniquilados por el parásito que habitaba en ellos, que necesitaba ser alimentado sin cesar, pero nunca se sentía lleno. El coste es no solo personal, sino compartido por todos en sinfonías nunca escritas, hazañas nunca realizadas, en el bien nunca hecho, en el potencial de un día cualquiera nunca realizado.

No olvidemos que la esclavitud era un sistema económico ineficaz e inferior, además de triste y cruel. ¿Por qué elegirías ser esclavo? ¿En especial de algo que cada vez te produce menos placer?

Aquí tienes una prueba demostrativa: si se inventara hoy, ¿empezarías? Si te presentaran el alcohol ahora, por primera vez, con todos sus determinantes y riesgos conocidos, ¿volverías a beber? Sabiendo cuánto tiempo le dedicas ahora, ¿volverías a descargarte esa aplicación si la lanzaran hoy? Si supieras que con el ascenso y el éxito acabarías divorciado e infeliz a pesar de tus riquezas, ¿decidirías lo que decidiste hace años? Pero el hecho de haber empezado no significa que debas continuar. El hecho de que no lo supieras entonces no cambia el hecho de que lo estés eligiendo en este momento.

Todo el mundo tiene mecanismos para sobrellevar las dificultades, algo que nos calma… pero muy pronto, en cantidades suficientes, acaba embotando nuestra agudeza. Eso puede consolarnos, pero no es nuestro amigo. Es lo que el entrenador de Lou Gehrig intentaba decirle cuando lo sorprendió bebiendo antes de los partidos para calmar sus nervios. «No te gustará dónde acaba este camino —le dijo —. Y parece que siempre acaba en el mismo sitio».

Cualquiera que sea el mal hábito que parece gobernar tu vida, socialmente aceptable o no, tienes que dejarlo. Ya sea de golpe o con ayuda, déjalo, da igual lo que sea.

Todos, por poderosos que sean, tienen algún mal hábito con el que luchan, pero nunca es demasiado tarde para volver atrás y vencerlo.

Eisenhower tenía cincuenta y ocho años. Su hábito era casi de mediana edad.

No importa. Lo que cuenta es lo que hoy hacemos al respecto.

Que decidamos dejar de ser esclavos.

Elegimos la libertad.

Nos salvamos para salvar (y seguir salvando) el mundo.

Evita lo superfluo

Catón el Viejo nunca utilizó una prenda que costara más de unas cuantas monedas. Bebía el mismo vino que sus esclavos, con los que solía trabajar en el campo. Compraba la comida en los mercados públicos. Rechazaba los costosos adornos de la alta sociedad.

«Nada es barato si es superfluo», decía

Si no lo necesitaba, no lo compraba. Si a él no le importaba, le daba igual que le importara a los demás. Pero el sentido de esta frugalidad no era la privación, sino la independencia. Catón vivía en una casa humilde, inspirado por uno de sus héroes, Manio Curio. En el momento en que este gran conquistador tenía más poder, enviaron a varios hombres a sobornarlo, pero lo encontraron en la cocina cociendo nabos. En un instante supieron que su misión era inútil. Nunca podrían tentar a un hombre satisfecho con tan poco.

Cuando deseamos más de lo que necesitamos, nos volvemos vulnerables. Cuando nos extralimitamos, cuando perseguimos, no somos autosuficientes. Por eso Catón rechazaba obsequios caros, no cobraba por su trabajo político, viajaba con pocos criados y optaba por la simplicidad.

Una vez le preguntaron a un rey espartano qué conseguían sus súbditos de los hábitos «espartanos». «Lo que cosechamos de esta forma de vida es la libertad», contestó.

El boxeador Rubin Carter sobrevivió a casi diecinueve años de encarcelamiento injusto. ¿Cómo? No fue su riqueza lo que lo ayudó a salir adelante, sino todo lo contrario. En la cárcel, se despojó a conciencia de las comodidades más básicas: las almohadas, la radio, las alfombras, la televisión y la pornografía. ¿Por qué? Para que no pudieran quitarle nada. Para que los guardias no tuvieran influencia sobre él.

Si somos un poco duros con nosotros mismos, a los demás les

costará serlo. Si somos estrictos con nosotros mismos, quitamos al resto el poder que tienen sobre nosotros.

Quien vive por debajo de sus posibilidades tiene más libertad que el que no puede. Por eso Miguel Ángel, el artista, no vivió de una forma tan austera como Catón, pero rechazó los regalos que le ofrecían sus ricos mecenas. No quería deber nada a nadie. Entendía que la verdadera riqueza era la autonomía.

Puede parecer que la vida de Catón o de Miguel Ángel fue difícil, pero en muchos sentidos fue más fácil. Menos de qué preocuparse. Menos anillos que besar. Nada que envidiar… o temer que los envidiosos les quitasen.

Recuerda que nadie se divierte menos que quien se ha extralimitado, se ha llenado de deudas y tiene a los acreedores en la puerta… o el que cuenta con un trabajo bien pagado que no puede permitirse perder. Nadie es menos libre que la persona atrapada en la cinta de correr, moviéndose cada vez más deprisa, pero sin ir a ninguna parte.

«Me moriría sin mi [inserta un artículo de lujo]», decimos en broma. «¿Cómo puede alguien vivir así?», preguntamos no tan retóricamente.

¿La respuesta? Son más fuertes que tú.

«Cuanto más es un hombre, menos quiere», tenía inscrito el editor Maxwell Perkins en la repisa de su chimenea. Cuando eliminas lo innecesario y lo excesivo, lo que queda eres tú. Lo que queda es lo importante.

¿Cómo saber si algo es superfluo? Una indicación puede ser cuánto te presionan los demás. Los inseguros nos presionan para que seamos como ellos. Otra es en qué medida tu interés está motivado por seguir el ritmo o por miedo a perderte algo. Pregúntate: «¿La humanidad y yo no hemos sobrevivido mucho tiempo sin esto?», «¿Qué pasó la última vez que conseguí lo que tanto quería?», «¿Cuánto tiempo duró la sensación (en comparación con el remordimiento de haberlo comprado)?». ¿Cómo sabes que en realidad no te hará la vida más fácil? Porque lo último no te la hizo. Revisa tu cajón de trastos o la parte de atrás de tu armario en busca de pruebas.

Piensa en lo contento que estabas con menos hace solo unos años.

Cuánto más frugal eras… por necesidad. Con cuánto menos te las arreglabas. Cuando recuerdas esos años de juventud en los que tanto luchaste y te esforzaste, ¿sientes que te faltó algo? ¿Los recuerdas con amargura?

No solemos recordarlos. Eran días felices. Casi los echamos de menos. Entonces todo era más sencillo. Más limpio. Había más claridad. La mayoría de los lujos que nos esperaban en el futuro ni siquiera los conocíamos. No suspirábamos por ellos. No sabíamos que podían existir.

Lo que conseguirá es hacerte menos libre y más dependiente.

Cuanto menos deseas, más rico eres, más libre eres y más poderoso eres.

Así de simple.

Limpia tu escritorio

Robert Moses no era un hombre amable, pero sí eficaz. Durante sus décadas en el poder hizo más de lo que pocos creían posible: construyó más de un millón de hectáreas de zonas verdes, 658 parques infantiles, 670 kilómetros de avenidas, 13 puentes, viviendas, túneles, estadios, centros cívicos, salas de exposición… En total, unos 27 mil millones de dólares en obras públicas en toda la ciudad de Nueva York. No solo hizo bien su trabajo, sino que hizo bien varios trabajos. Ocupó simultáneamente doce puestos, incluido el de presidente del Departamento de Parques de la Ciudad de Nueva York, presidente de la Comisión Estatal de Energía y presidente de la Autoridad de Puentes y Túneles de Triborough durante cuarenta y cuatro años de carrera profesional.

Cruza la West Side Highway, y ahí está Robert Moses. Cruza el río Harlem por el puente Triborough… Robert Moses. Ve al Parque Estatal de las Cataratas del Niágara… Robert Moses. Ve a Jones Beach… Robert Moses. Nada en la piscina Astoria… Robert Moses. La Feria Mundial de Nueva York de 19641965… Robert Moses. El zoo de Central Park, el estadio Shea, el túnel Brooklyn-Battery, el teatro Jones Beach y el Lincoln Center… Robert Moses.

Sus logros —que dieron forma y definieron la ciudad de Nueva York de 1924 a 1968— merecen ser valorados, dijo su biógrafo, no en comparación con sus predecesores y sucesores ni con otras ciudades, sino con civilizaciones enteras.

¿Cómo lo hizo?

Puro poder maquiavélico, por supuesto. Una demente ética del trabajo. Una implacable insensibilidad por los daños colaterales e indiferencia por las consecuencias de sus acciones. Una ambición desmedida y un incesante deseo de dejar su huella en las carreteras, los parques y el perfil de Nueva York. Pero más allá de eso, tanto si lo

respetas como si lo desprecias, debes saber que uno de los secretos de su éxito era bastante simple: tener un escritorio limpio.

En realidad, como observó Robert Caro, no era exactamente un escritorio. Robert Moses prefería trabajar en una mesa grande porque le hacía ser más eficaz y el trabajo fluía. Moses creía en el proceso: llegaba algo y se ocupaba de ello. Correo, notas, informes, no dejaba nada de lado, y mucho menos permitía que se acumulara. «Como las mesas no tenían cajones —escribió Caro sobre el sistema de Moses—, no había un sitio para esconder papeles; no había forma de escapar de un problema molesto o de una carta difícil de responder, excepto deshacerse de ello de alguna forma».

Gracias a que mantuvo el escritorio y el despacho organizados, Moses hizo muchas cosas.

¿Y tú?

Te ahogas en papeles. O tu bandeja de entrada se desborda, tu escritorio está repleto de iconos y tu teléfono es un mosaico interminable de aplicaciones y programas. Y te preguntas por qué estás estresado, por qué te retrasas y por qué no encuentras nada. Preciosos segundos que se acumulan en preciosos minutos y horas que gastas revolviendo, desplazándote, buscando y moviéndote. Sería imposible no distraernos, agotados por el desorden en el que hemos decidido revolcarnos.

De ahí el postulado de la escritora Gretchen Rubin: «Orden exterior, calma interior».

Si queremos pensar bien y trabajar bien, no empezamos por la mente. Empezamos por echar un vistazo y limpiar.

Toni Morrison explicó: «Les digo a mis alumnos que una de las cosas más importantes que deben saber es cuándo están en su mejor momento creativo. Tienen que preguntarse: "¿Cómo es la habitación ideal? ¿Hay música? ¿Está en silencio? ¿Fuera hay caos o paz? ¿Qué necesitas para liberar tu imaginación?"».

Para muy pocos, sea cual sea nuestra profesión, la respuesta a la pregunta «¿Cuándo estás en tu mejor momento?» es «Cuando me ahogo en papeleo, platos sucios, botellas de agua medio vacías y suelos sin barrer». La sesión en la sala de pesas va mejor cuando las

pesas están apiladas y las mancuernas en el lugar correcto. El artesano está más seguro cuando el taller está ordenado. El equipo juega mejor cuando el vestuario está en condiciones. Las reuniones son más concisas cuando la sala de conferencias está fresca y poco concurrida. El general se asegura de la disciplina de la tropa cuando mantiene el cuartel espartano e impecable.

El espacio donde se hace un gran trabajo es sagrado. Debemos respetarlo.

Porque una persona que se siente cómoda en un espacio de trabajo desordenado se sentirá cómoda con un trabajo descuidado. Una persona que no elimina el ruido se perderá los mensajes de las musas. Una persona que aguanta fricciones innecesarias al final se agotará.

Por supuesto, se trata menos de mantener un aspecto impecable que de orden o *kosmiotes*, como lo llamaban los estoicos. Los chefs hablan de *mise en place*, preparar y organizar lo necesario antes de centrarse y ponerse a trabajar. Que nada se acumule encima de otra cosa. Que nada esté ahí por casualidad. Que nada se interponga en el camino y que nada ralentice nada ni a nadie.

Imagina lo que podrías hacer si tuvieras la disciplina necesaria para empezar ordenándolo todo. Si te ocuparas del orden y te lo impusieras. No lo consideres una obligación más, una preocupación más. En la práctica, te liberará.

En cuanto los sistemas estén en su lugar, en cuanto se establezca el orden, entonces y solo entonces podremos liberarnos y entregarnos a los caprichos y furias de la creatividad, y esforzarnos físicamente y dedicarnos a la invención o a la inversión audaz.

Como dice el novelista Gustave Flaubert:

> Sé constante y ordenado en tu vida para que puedas ser violento y original en tu obra.

Limpia tu escritorio. Haz la cama. Pon tus cosas en orden.

Y entonces ve a por lo que quieres.

Debes estar ahí

La brillantez de Thomas Edison no estaba en su mente. Era algo más común y, a menudo, menos respetado.

«No tengo imaginación —dijo una vez—. Nunca sueño. No he creado nada».

Si no te cae bien Edison, podrías pensar que admite haber robado sus ideas a otros inventores más brillantes, como Nikola Tesla.

No del todo, aunque no le costaba admitir que la mayor parte del mérito no correspondía a su cerebro.

«El "genio" pasa el día y la noche en el laboratorio —dijo Edison—. Si sucede algo, está ahí para atraparlo. Si no estuviera, quizá pasara lo mismo, pero no podría hacerlo suyo».

De lo que habla es de estar ahí. El increíble y subestimado poder de fichar todos los días, de sentarte en la puñetera silla, y de la suerte que esto parece producir. Edison vivía en su laboratorio; no faltó ni un día, como Gehrig, ni siquiera cuando estaba enfermo, cuando estaba cansado o cuando sufría una tragedia o un desastre.

Así que las comodidades modernas que podemos rastrear hasta su laboratorio se deben más a su cuerpo que a su cerebro, a la facultad de ser constante más que a la mera brillantez. No se trataba de inspiración. Se trataba de ponerse a trabajar.

Ve e inténtalo. Súbete a la cinta de correr. Coge el violín. Responde a algunos correos electrónicos. Escribe algunas escenas. Ponte en contacto con algunos clientes. Lee algunos informes. Levanta un par de pesas. Corre dos kilómetros. Tacha algo de la lista de tareas pendientes. Sigue una pista.

No importa lo que sea. Todos los aspectos de nuestra vida se benefician de esta disciplina. «Lo importante es que hagas algo todos los días», dijo Arnold Schwarzenegger a quienes intentaban mantenerse en forma y productivos durante la interminable confusión

de la pandemia.

Ve…

… cuando estés cansado.

… cuando no tengas por qué estar allí.

… aunque tengas una excusa.

… aunque estés ocupado.

… aunque no se te reconozca el mérito.

… aunque últimamente te haya repateado.

En cuanto se hace algo, se puede construir sobre ello. En cuanto empiezas, el impulso puede crecer. Cuando estás ahí, puedes tener suerte.

¿Aun así es difícil? Sí. Pero la buena noticia es que, como es difícil, la mayoría de las personas no lo hacen.

No están ahí. Ni siquiera pueden hacer una cosita al día.

Así que sí, estás solo en el camino, y bajo la lluvia. Eres el único que responde en Navidad. Pero tener el liderazgo es, por definición, un poco solitario.

También por eso las mañanas son tranquilas. Tienes todas las oportunidades para ti.

No te preocupes por batir un récord… Preséntate porque es tu deber. Sin excusas. Y aquí está la ironía: también así se baten récords.

La constancia es un superpoder. La fuerza de voluntad del día a día es increíblemente poco frecuente. Lou Gehrig era un jugador sólido y un buen bateador.[4] Pero su éxito radicaba en el hecho de que no faltó casi ningún día al trabajo. Si hubiera seguido a su ritmo normal y no hubiera sufrido ELA, sus estadísticas habrían superado las de Babe Ruth.

Gehrig no solo estaba ahí a pesar de las lesiones y el cansancio. Tuvo que superar el aburrimiento, las dudas y que no le apeteciera. Tenía bajones, como todos, pero entendía lo que significaban. Como jugador de ligas menores, había tenido problemas en el plato y había pensado en dejarlo. El dueño de los Yankees envió a un cazatalentos para orientar a Gehrig en las matemáticas básicas del promedio de bateo. Un buen bateador batea .300, y batear .350 es fantástico. Batear .400 es casi inaudito. ¿En qué se traduce eso? En fallar seis

intentos de diez.

Un bateador también puede pasar días y semanas sin tocar la pelota. Esto fue lo que le dijo el cazatalentos:

> Lo más importante que puede aprender un jugador joven es que no puede ser bueno todos los días.

No tienes que ser siempre increíble. Tienes que estar ahí siempre. Lo que importa es estar para el siguiente turno al bate.

La capacidad de hacerlo, junto con la de soportar lo que John Steinbeck llamó «días perdidos» cuando escribía *Al este del Edén*, esos días en los que todo parece un desastre, cuando no te apetece, cuando no dejas de distraerte, es el primer paso hacia la grandeza.

En sentido literal.

No puedes ser grande sin la autodisciplina para conseguirlo.

Una cosa al día suma. Cada día suma.

Pero los números solo interesan si se acumulan en grandes cantidades.

Suda las cosas pequeñas

Aunque eran algunos de los mejores reclutas del país, aunque lo habían hecho casi todos los días de su vida, al inicio de cada temporada del UCLA el entrenador John Wooden empezaba su primer encuentro con el equipo con un sencillo ejercicio.

«Chicos —les decía—, así se ponen las zapatillas y los calcetines».

Sin duda, no era lo que esperaban. No creían que fueran a recibir ese tipo de enseñanzas de uno de los mejores entrenadores de la historia de los deportes. Pero era exactamente lo que necesitaban y, como al final llegaron a entender, el secreto del éxito tanto en el campo como en la vida.

En baloncesto, que se juega en un suelo duro, el calzado de los jugadores es importantísimo. Una zapatilla mal puesta puede provocar una ampolla, y eso causar una infección, una herida en el pie, recuperar mal un rebote, una fractura de tobillo o destrozarse una rodilla.

«Solo nos llevaba unos minutos —explicó Wooden—, pero mostraba a mis jugadores cómo quería que lo hicieran: "Sujetad el calcetín, pasadlo por la zona del dedo pequeño y el talón de forma que no queden arrugas. Alisadlo bien. Luego tirad del calcetín mientras os ponéis la zapatilla. La zapatilla debe estar bien abierta, con los cordones flojos para que el pie entre bien. Luego hay que apretar los cordones ojal por ojal, y después anudarlos. Y haced un lazo doble para que no se deshaga, porque no quiero que las zapatillas se desaten durante el entrenamiento o el partido"».

Todos creemos que lo hemos superado, por supuesto.

Tenemos algo más importante en que pensar. Queremos algo más emocionante que hacer. Menos básico, menos fundamental.

Queremos desafiarnos, no perder el tiempo revisando una lista, estirando antes de un entrenamiento y leyendo las instrucciones en

lugar de meternos en faena.

Pero la cuestión es que solo estamos en condiciones de abordar los grandes problemas si antes hacemos bien las cosas pequeñas. Por brillante que sea, ninguna estrategia tendrá éxito si pasa por alto la logística.

«El diablo está en los detalles —solía decir el gran almirante Hyman Rickover—, pero también lo está la salvación».

Y como dijo la imprudente e irresponsable Zelda Fitzgerald, cuya conciencia de sí misma era bien poca, lo contrario también es cierto. «Los hombres se ahorcan con los cabos sueltos», se lamentó.

Al centrarnos en la forma y preocuparnos por las cosas pequeñas nos hacemos más fuertes. De hecho, más fuertes que si corriéramos a abordar problemas supuestamente más difíciles. Si pasamos por alto las pequeñas cosas, nos hacemos vulnerables.

«¿Se mejora algo con la falta de atención? —preguntaría el filósofo Epicteto—. Por supuesto que no». Tanto si eres carpintero como deportista, inversor u oficial de infantería, la grandeza está en los detalles. Los detalles exigen autodisciplina. Aunque nadie se dé cuenta de ellos… o a nadie le importen.

El poema y proverbio sobre un caballo se remonta quizá a tiempos inmemoriales. «Por faltar un clavo, se perdió la herradura», empieza diciendo. Y después por la herradura se perdió el caballo, y por el caballo el jinete, y por el jinete el mensaje, y por el mensaje la batalla, y por la batalla el reino. Por faltar un clavo, se perdió el reino.

Por una ampolla, se perdió el partido.

Por pasar por alto las pequeñas cosas, por no tener disciplina, todo se perdió.

Sálvate. Salva el mundo. Haz bien las pequeñas cosas.

Date prisa

Es lo más exasperante, pero llena cartas y mensajes en casi todos los conflictos que se han librado. Por miedo, por pereza, por mala gestión, un general no conseguirá que sus tropas se muevan. Llevan toda la vida preparándose para eso, para luchar, y cuando llega el momento son lentos.

En la guerra civil estadounidense, el general George McClellan, por ejemplo, parecía incapaz de llegar a la batalla rápidamente, para exasperación de los que trabajaban con él. Tras visitar al general en su campamento, Lincoln le dijo en broma a su esposa: «Nos harán una foto si conseguimos quedarnos quietos el tiempo suficiente. Creo que el general M. no tendrá ningún problema para eso». Solo después de que Lincoln lo empujara una y otra vez —con «palos afilados», dijo uno de sus secretarios—, McClellan empezó por fin a avanzar contra Lee en 1862, y tardó nueve días en cruzar el Potomac. «Es muy lento», declaró Lincoln con frustración.

McClellan era un soldado brillante. Pero gimiendo bajo el peso de su tren de aprovisionamiento, su conservadurismo, sus cargos, sus paranoias y sus precauciones, por naturaleza era incapaz de hacer las cosas con rapidez, de actuar con urgencia y preocuparse por las personas que lo esperaban. Peor aún, cuando avanzaba contra el enemigo, era solo a medias, y a menudo se detenía en seco, como hizo después de la batalla de Antietam, cuando asestó un duro golpe al ejército de Lee, pero se negó a continuar.

Tenía todos los recursos, el talento y la mano de obra.

Pero no se decidía.[5]

Era valiente en la lucha, claro, pero no lo suficiente para empezar o terminar una batalla que sabía que podría perder. No era lo bastante disciplinado para exigirse al máximo.

Al final, en la guerra —como en la vida— hay que levantarse y

ponerse en marcha. Hay que meterse de lleno, aunque dé miedo, sea duro o incierto.

Los jefes militares hablan del valor de la celeridad, de moverse con rapidez y agresividad.

En definitiva, de darse prisa. Tanto en los negocios como en los deportes o en el combate, todos los grandes lo hacen. ¿Y los que no? Lamentamos lo que pudieron haber sido.

Es inevitable que, en un momento u otro, la persona que decide cuándo intentarlo y cuándo no se equivoque y traicione a su equipo, como ocurrió con Manny Machado en la Serie de Campeonato de la Liga Nacional de 2018. «No soy un cagaprisas —dijo Machado a los periodistas después de quedar eliminado tras batear la pelota justo a la zona del parador en corto y salir poco menos que caminando hacia la base— que corre para pararse en la primera base. No es mi manera de ser, no es para mí, no soy así».

¿Imaginas lo que Lou Gehrig habría pensado al respecto? «Corre siempre. Nunca se sabe», era el lema de los Yankees. Un buen jugador no necesitaría que se lo recordaran siquiera, lo llevaría en la sangre. «No hay excusa para que un jugador no corra —diría Gehrig—. Creo que todo jugador se debe a sí mismo, a su club y al público correr hasta el último minuto que esté en el campo».

Si no eres una persona que se da prisa, ¿quién eres? ¿En qué posición dejas a las personas que cuentan contigo?

Aunque Machado firmó un gran contrato al año siguiente, no fue con los Yankees, su primera opción. El dueño del equipo explicó por qué: no correr «no va a vender si jugamos al béisbol».

Es fácil juzgar y criticar como aficionado, pero no es el único papel que los deportes (o el estudio de la guerra) tienen que desempeñar en nuestra vida. Deberían servirnos como espejo.

Hay algo de McClellan en todos nosotros. Algo de Machado en todos nosotros. Nos cansamos. Nos asustamos. Sabemos que será difícil. Nos consideramos autorizados y nos volvemos egoístas. No le vemos el sentido. No queremos parecer tontos.

Tenemos que esforzarnos por superarlo.

«Puedes perder batallas —dijo Napoleón—, pero nunca pierdas un

minuto por pereza».

Pocos de nosotros nos damos toda la prisa que podríamos. ¿Eres una persona con la que tus compañeros y clientes pueden contar cuando te necesitan? ¿O tendrán que pincharte? ¿Tendrán que rogarte? ¿Tendrán que repetir una y otra vez que la situación es urgente?

¿Y qué dirá eso de ti, si lo hacen?

Esforcémonos por ser mejores y por conseguirlo. Nos damos prisa porque nos importa. Porque nos importa el partido. Porque nos importa la causa.

Nos damos prisa porque nunca se sabe en qué momento marcará la diferencia, cuándo alguien podría estar mirando, cuándo podría ser nuestro último intento, cuándo la lentitud podría hacer que lo perdiéramos todo.

Siempre debemos correr hasta agotarnos. Corre, y punto.

Porque es lo que somos.

Frena... para ir más rápido

Octavio tenía solo dieciocho años cuando lo nombraron heredero de Julio César. A los diecinueve, en el foro de la élite de Roma, señaló la estatua de su padre adoptivo y juró que igualaría sus logros. Era un joven con futuro, y con prisa por alcanzarlo. Pero no se convirtió en el famoso Augusto, o el Venerable, moviéndose rápido.

Al menos no como cabría esperar. En realidad, su ascenso de pretendiente al trono fue metódico y paciente, y estuvo asesorado por dos grandes maestros estoicos, Atenodoro y Arrio Dídimo. Durante diez años compartió el poder con Marco Antonio. Pasó casi cinco años como *Princeps senatus* (líder del Senado). Al final, en el 27 a. C., se proclamó César Augusto.

Fue un ascenso deslumbrante que, a diferencia de la mayoría de sus predecesores y sucesores, se mantuvo porque se ajustaba a su expresión favorita, *festina lente*. Es decir, apresurarse poco a poco.

Como nos cuenta el historiador Suetonio: «Creía que nada era menos adecuado para un buen líder que las prisas y la imprudencia. Por eso sus expresiones favoritas eran: "Cuanta más prisa, menos velocidad", "Mejor un comandante seguro que uno audaz" y "Hacer lo suficientemente rápido lo que se hace lo suficientemente bien"».

Sí, es importante darse prisa. No podemos retrasarnos, entretenernos o ser lentos. Sí, debemos correr rápido. Al mismo tiempo, el camino también exige un ritmo disciplinado. El que se apresura, el que antepone la eficiencia a la eficacia, el que pasa por alto las «pequeñas cosas», al final es poco eficiente.

Cuando Octavio se hizo cargo de Roma, era una ciudad de ladrillo. Dijo que se sentía orgulloso de dejarla como un gran imperio de mármol. Llevó tiempo, hubo que hacer bien un montón de pequeñas cosas, pero valió la pena.

Ir rápido es fácil. No siempre es lo mejor.

En el ejército les gusta decir que lo lento es fácil, y lo fácil, rápido.

Hazlo bien y serás rápido. Intenta ir demasiado rápido y no saldrá bien.

¿Cómo equilibrar las prisas con *festina lente*?

Quizá el mejor ejemplo sea otro general de la guerra civil, George Thomas. Thomas no era conocido por su velocidad. De hecho, lo llamaban *Old Slow Trot* [Viejo trote lento], apodo que se ganó por la disciplina que imponía como jefe de caballería. Pero en realidad no se trataba de que fuera lento. Era deliberado. No lo derribarían ni lo disuadirían de su causa. Así consiguió su otro mote, *Rock of Chickamauga* [Roca de Chickamauga], ya que se mantuvo firme contra un enorme ataque enemigo que habría derrotado con facilidad a un general que solo estuviera a las maduras, como George McClellan. Grant reprendió a Thomas por no avanzar lo bastante rápido contra el ejército del general Hood en Nashville, y tardó tanto en cumplir la orden de Grant de «atacar de inmediato» que este quiso relevarlo.

Pero fue injusto con Thomas, y por eso es demasiado simplista decir que siempre debemos darnos prisa. Grant creyó que Thomas no iba lo suficientemente rápido, que andaba arrastrando los pies. En realidad sabía lo que hacía, y solo avanzaba despacio porque quería hacerlo todo bien. Cuando estuvo preparado y bien abastecido, Thomas esperó el momento adecuado, atacó a toda velocidad y aniquiló a su enemigo en la Batalla de Nashville, una de las grandes victorias de la guerra, en diciembre de 1864.

El Viejo Trote Lento era una roca. Una roca que, en cuanto echaba a rodar, nada podía detener.[6]

Esto es *festina lente*.

Energía más moderación. Esfuerzo medido. Entusiasmo con control.

«¡No corras, vete despacio!», diría el poeta Juan Ramón Jiménez. Y es cierto tanto para el liderazgo como para el levantamiento de pesas, para correr y para escribir. Darse prisa no siempre consiste en correr. Consiste en hacerlo bien. Está bien avanzar despacio… siempre que no te detengas. ¿No entendemos que, en la historia de la tortuga y la liebre, en realidad fue la tortuga la que se dio prisa? La liebre era Manny Machado o George McClellan. Brillante, rápida por momentos,

pero no siempre.

«Hacer las cosas mal —diría Jiménez a los críticos, a los editores e incluso a los lectores impacientes— no da derecho a meter prisa a la persona que las hace bien».

Así que debemos tener esta actitud no solo con las personas —nuestro jefe, el público o los proveedores— que quieren que nos demos prisa, sino también con la parte de nosotros a la que tanto le gusta que empecemos antes de estar listos. La parte de nosotros a la que le gusta luchar, a la que le gusta la acción y quiere ir directa al trabajo.

Por supuesto, tener este impulso es mejor que no tenerlo, pero si no se gestiona bien, pasará de ser un activo a un pasivo.

Practica... y luego sigue practicando

Se dice que el maestro espadachín Nakayama Hakudō desenvainaba la espada unas dos mil veces al día. En el templo Hayashizaki, durante un maratón de entrenamiento de resistencia, se registró que había desenvainado la espada diez mil veces en veinticuatro horas.

Podemos imaginar la velocidad que exige conseguirlo… y también el empecinamiento en hacer tantas repeticiones en tan poco tiempo. Pero ¿por qué hacer algo así?

Porque, como dijo el estoico Arrio Dídimo, maestro de Octavio, «Practicar durante mucho tiempo se convierte en una segunda naturaleza».

No nos crecemos para estar a la altura de las circunstancias, sino que actuamos según la pericia adquirida con el entrenamiento.

En cierta ocasión, un guerrero llamado Miyake Gunbei, que se creía uno de los mejores guerreros del mundo, desafió al samurái Musashi. En su tercer ataque, frustrado por su falta de éxito, Gunbei arremetió contra Musashi con violencia. Musashi, que se había preparado mucho para esta situación, respondió: «No es lo que debías hacer», paró el golpe con una espada y observó cómo el hombre se cortaba la mejilla con la otra.

¿Cómo lo supo?

Práctica.

El lema de Musashi era «*Cho tan seki ren*». «Entrenamiento de la mañana a la noche».

Oh, ¿ya lo has hecho? Bien. Hazlo un poco más.

¿Y después?

Más. Más. Más.

«Mil días de entrenamiento para desarrollar —escribiría Musashi—, diez mil días de entrenamiento para pulir». Para un samurái no existe lo «bastante bueno». Si un espadachín bastante bueno se enfrentaba a

un luchador mejor… moría. Es como la observación de Bill Bradley, miembro del Salón de la Fama del baloncesto: «Cuando no estás practicando, perfeccionando y trabajando, alguien lo está haciendo en algún lugar, y cuando te encuentres con él, te vencerá».

O te matará.

Gunbei tuvo la suerte de aprender esta lección y vivir para contarlo. De hecho, después de que Musashi le curara la herida, Gunbei reconoció su superioridad, se convirtió en su alumno y entrenó y practicó con él hasta que dejó de cometer errores por culpa de su impetuosidad.

Mira, no es un ejercicio. No hay grandeza sin práctica.

Mucha práctica.

Práctica repetitiva.

Práctica agotadora, demoledora y desgarradora.

Pero lo que surge de esta práctica es lo contrario de estas tres sensaciones.

Energía.

Fuerza.

Seguridad en ti mismo.

Te lo mereces. Sí, tu cuerpo arderá, pero esa es la prueba. De esa quemazón surge el verdadero calor, el calor que puedes aplicar a lo que haces, al trabajo y a la vida.

El violonchelista Pablo Casals practicó sin descanso hasta bien entrada la madurez, incluso mucho después de que casi todos lo consideraran un maestro, porque creía que seguía avanzando. De hecho, podríamos decir que «avanzar» y «practicar» son sinónimos. No puedes conseguir lo primero sin lo segundo. Y lo segundo no vale nada sin lo primero.

Desenvainar la espada. Dar una estocada. Bloquear. Para desarrollar la resistencia y conseguir esas habilidades, levantas pesas y te preparas. Para combinarlas, luchas. Sucede lo mismo con la música. Puedes tocar con otros músicos con talento y aprender canciones nuevas. Pero antes, como Casals, puedes practicar escalas en tu habitación durante horas. ¿Qué son esas escalas para ti? Será mejor que lo averigües y te pongas a ello.

Hagas lo que hagas, con la práctica mejorarás. Florence Nightingale quería que las enfermeras jóvenes entendieran que la enfermería era un arte que requería «una preparación tan dura como la obra de cualquier pintor o escultor». Churchill pasó muchas noches practicando sus actuaciones «improvisadas».

Solo tú sabes en qué consiste entrenar en tu arte como un samurái, un atleta olímpico o un maestro en busca de la excelencia. Solo tú sabrás qué necesitas practicar de la mañana a la noche y qué tienes que repetir diez mil veces.

No será fácil, pero en esa carga también está la libertad y la seguridad en ti mismo.

El placer de fluir. El ritmo de la segunda naturaleza.

La tranquilidad de ser consciente de que, gracias a la práctica, sabrás qué hacer cuando sea necesario… y también el orgullo y la confianza de hacerlo.

Trabaja

Dicen que no es posible que un perfil de la escritora Joyce Carol Oates empiece sin mencionar cuántos libros ha publicado. Pero es así desde al menos los años setenta, y no ha dejado de publicar.

Su primer libro, *With Shuddering Fall*, se publicó en 1964. En la década de 1980 ya tenía diecinueve libros. En los años noventa, veintisiete. En la primera década de 2000 publicó diez libros más. En la siguiente, once más. Durante este tiempo, sacó también casi una docena de novelas con seudónimos, cuarenta y cinco antologías de cuentos, doce antologías de poesía, once novelas cortas, nueve obras de teatro, seis novelas para jóvenes y cuatro libros para niños. A sus más de ochenta años, sigue trabajando. ¿Cuántas palabras deben ser en total? ¿Quince millones? ¿Veinte?

Pero es lo que hacen los grandes. No solo están ahí, sino que practican y trabajan.

Sus compañeros, a menudo hombres y más famosos que ella, asistían a fiestas elegantes. Tenían aventuras escandalosas. Cultivaban su imagen de literatos. Luchaban contra el bloqueo del escritor. Se desintoxicaban. Joyce Carol Oates trabajaba e impartía clases. Impartía clases y trabajaba.

Publicaba.

«Vengo de una parte del mundo en la que las personas trabajan, no se limitan a hablar del trabajo. Así que si sientes que no puedes escribir, estás muy cansado, o esto, aquello y lo de más allá, deja de pensarlo y ponte a trabajar», dijo.

Que es lo que ha hecho Oates casi todos los días de su carrera durante cincuenta y ocho años, hasta ahora. Gastar lápices y bolígrafos para escribir los borradores a mano, y utilizar máquinas de escribir y después ordenadores portátiles para pulir los manuscritos.

En la antigua Grecia, no solo había una palabra para describir este

tipo de ética del trabajo —*philoponía*—, sino que incluso se premiaba. Este amor por el trabajo duro, por el proceso, definía a una persona como Lou Gehrig. En 1933, el periodista Dan Daniel preguntó a Gehrig si sabía cuántos partidos seguidos había jugado. Él supuso que varios cientos. En realidad, ya eran más del doble. Es probable que lo mismo le suceda a Oates. Si le preguntan cuántos libros ha escrito, seguramente se quedará corta. No es eso en lo que piensa. Piensa en el trabajo, «el trabajo gustoso», como dijo un escritor, no en lo que ya está hecho.

«Siempre he llevado una vida convencional y moderada —explicó —, horarios regulares, nada exótico, sin necesidad siquiera de organizar mi tiempo. Todos tenemos días de veinticuatro horas, tiempo más que suficiente para hacer lo que debemos».

Hoy somos más propensos a hablar sobre el trabajo que a perdernos en él. Nos gusta montar un gran espectáculo en las redes sociales. Gastamos mucho dinero en adquirir las herramientas adecuadas o en montar un despacho elegante. ¿Ponernos a trabajar? ¿Todos los días?

Parece una tortura.

A veces es una tortura.

Hay días en los que las palabras no salen, y hay días en los que la vulnerabilidad te duele. Hay días en los que, sobre todo en el caso de Oates, que escribe a mano, te duelen los dedos y se te nubla la vista. Pero ella no lo haría de otra manera.

Si lo haces bien, también es una tortura no hacerlo. El perro de trineo se pone nervioso si no puede utilizar su arnés. El caballo quiere salir a trotar. La abeja muere si se la separa de la colmena. Cuando encuentras lo que estás destinado a hacer, lo haces.

La bailarina Martha Graham contaba una historia sobre sus días de vodevil, cuando a su actuación la seguía un número de pájaros. En cuanto empezaba la música, las cacatúas blancas, entrenadas durante años de refuerzos y rituales, se ponían casi histéricas de emoción, arañaban y golpeaban la jaula hasta que llegaba el momento de salir al escenario y actuar. «¡Pájaros, maldita sea, pájaros! —gritaba a los alumnos que no se entregaban por completo—. No puede ser que los pájaros lo deseen más que vosotros».

Algunos preguntan: «¿Cuál es la recompensa por todo este trabajo?». Se equivocan si creen que son los premios, la fama y las semanas en la lista de los más vendidos. Otros quieren garantías: «Si le dedico diez mil horas, ¿conseguiré el trabajo? ¿Llegaré a ser profesional? ¿Seré rico?». No, no va así.

Siempre y para siempre, la recompensa es el trabajo. Es una alegría en sí misma. Es tortura y también cielo. Sudorosa y maravillosa salvación.

Y así consigues hacer cantidades prodigiosas de trabajo, no a regañadientes, sino con amor.[7]

«No soy consciente de trabajar especialmente duro, ni siquiera de "trabajar" —dijo Oates—. Escribir e impartir clases siempre me ha resultado tan gratificante que no lo considero un trabajo en el sentido habitual de la palabra».

Sin trabajo, en esta vida no llegamos a ninguna parte. Pero podemos llegar a un lugar mágico si hacemos un trabajo que ni siquiera nos parece trabajo. Si seguimos la emoción que nos lleva al arnés, que nos saca al campo, si seguimos el impulso de ponernos en movimiento y hacerlo.

Decide quién quieres ser, nos dicen los estoicos, y después haz ese trabajo.

¿Nos lo reconocerán?

Quizá, pero eso será un extra.

Vístete para triunfar

Angela Merkel creció en la Alemania Oriental antes de la caída del comunismo. Los lujos básicos no estaban al alcance de nadie. Los informantes dejaban claro que lo mejor era no destacar por nada, y menos por la forma de vestir.

En 1990 ingresó en la política emergiendo del otro lado del Muro de Berlín y del insular mundo académico, donde había trabajado durante años como química cuántica. De repente, para sorpresa de Merkel, se prestaba mucha atención a su aspecto. Cuando un asesor político intentaba animarla a mejorar su estilo, ella se moría de vergüenza.

En los países del bloque del Este no se hacían estas cosas. Pero un político debe hacerlas. Especialmente, como dicta el doble rasero, si es una mujer.

En cierta ocasión un periodista le preguntó por qué se la veía con tanta frecuencia con el mismo traje pantalón. «¿No tiene nada más?». «Soy funcionaria —le contestó Merkel—, no modelo».

Pero también es lo bastante inteligente como para referirse a la política como un «espectáculo». Y ella ha decidido montar uno fuera de lo común.

Se viste con sencillez. Prescinde de caros diseñadores de moda. Prefiere los zapatos cómodos. Ha mantenido su corte de pelo. La mayoría de los días se presentaba en el despacho o en la televisión con la cara lavada, sin maquillaje, lista para trabajar.

Hay un chiste que tanto a los críticos como a los fans de Merkel les gusta contar:

> ¿Qué hace Merkel con su ropa vieja?
> Se la pone.

La gente se fijaba en su aspecto… así que lo utilizaba para hacer

una declaración sobre la modestia y la autenticidad. Hay personas que se quedan atrapadas en el juego, y otras creen que están por encima de él. Merkel descubrió cómo jugarlo a su manera, sobria y auténtica.

Los estoicos negaban la idea —popularizada por los cínicos— de que el filósofo debía rechazar los valores y las modas de la sociedad. Los cínicos vestían con harapos, pero los estoicos lo hacían como la gente corriente. Lo que importaba era si lo que había en el interior era diferente.

Aun así, se abstenían de lujos innecesarios y modas tontas. Cayo Musonio Rufo dijo que «se debe utilizar la ropa y los zapatos como si fuera una armadura, es decir, para proteger el cuerpo, no para exhibirlo. Por tanto, así como las armas más poderosas y las creadas para proteger al que las lleva son las mejores, no las que llaman la atención por su brillo, también es mejor la ropa o el calzado más útil para el cuerpo, no el que hace que los necios se vuelvan a mirar».

Un líder debe preocuparse por las cosas pequeñas, pero también debe saber qué cosas solo son importantes para las personas pequeñas. Cómo nos vestimos y nos arreglamos es uno de esos casos complicados que hacen que la templanza sea difícil de identificar. Una persona descuidada y desaliñada difícilmente puede ser autodisciplinada. Por otro lado, los que valoran lo superficial —las marcas o los nuevos estilos más elegantes— por encima de lo sustancial también se equivocan.

Quizá por eso Steve Jobs eligió un jersey cómodo y una marca de vaqueros, y se quedó con ellos toda la vida. No eran baratos. Le quedaban bien. Funcionaban en cualquier situación. Tenían un estilo atemporal… y después no volvió a pensar en ellos.

El general Zachary Taylor no soportaba el uniforme ni le gustaba mostrar su rango y condecoraciones, que eran muchas. Pero cuando se reunió con el comodoro David Conner en Río Grande durante la guerra entre México y Estados Unidos, Taylor se puso de gala para que su invitado se sintiera cómodo, ya que se esperaba que los oficiales navales vistieran así. Pero el comodoro Conner, en un gesto de respeto al estilo humilde de su compañero, se vistió de civil. Esto quiere decir que cada situación y cada persona puede requerir un enfoque

diferente.

La mayor parte del tiempo no estamos «en el campo». A veces vamos a una entrevista de trabajo, nos ponemos ante una cámara o vamos a conocer a una persona importante. El hecho de que no demos mucha importancia a las cosas superficiales no significa que las impresiones de los demás no importen, especialmente si intentamos conseguir algo o convencer a alguien de algo. La imagen cuenta… y también los sentimientos de los demás. No lo es todo, pero pasarlo por alto implica riesgos.

Y la limpieza —un buen afeitado, ropa recién planchada— también puede situarnos en el espacio mental correcto, así como recoger el escritorio puede hacer maravillas en nuestra productividad y concentración. Por eso Joe McCarthy, el entrenador de los Yankees de Gehrig, prohibió afeitarse en el vestuario. No porque quisiera a los deportistas sin afeitar, sino porque exigía que aparecieran afeitados y listos para trabajar. Nadie da lo mejor de sí en albornoz… por eso debemos ducharnos y arreglarnos por la mañana, aunque no vayamos a salir de casa. Lustra los zapatos… hasta que seas tú el que brille.

Aunque el mundo es impredecible, lo que sí controlamos es cómo nos cuidamos. Hacer la cama, meternos la camisa por dentro y pasarnos un peine por el pelo son pequeñas cosas que siempre podemos hacer, prácticas que infunden orden y limpieza en una situación desordenada.

Los prisioneros de guerra y los supervivientes del Holocausto han contado que intentaban encontrar formas de lavarse y de mantener buen aspecto incluso en medio de la suciedad y el horror de sus circunstancias. Nadie los acusaría de vanidad por ello. Al contrario, lo entendemos como una valiente afirmación de la dignidad que sus captores querían robarles.

Preocúpate de las cosas pequeñas… pero no seas superficial.

Bienvenido a la templanza. Es un equilibrio de opuestos, por definición.

A veces tenemos que ser como el comodoro Conner, y en ocasiones debemos ser el general Taylor. Tenemos que conseguir lo que Angela Merkel ha descubierto: aprender a jugar al juego de las apariencias sin

que la apariencia nos distraiga o nos consuma.

Nos vestimos bien… pero no demasiado.

Nos preocupamos de cuidarnos… pero nunca nos olvidamos de las personas o cosas que debemos cuidar.

Nos tomamos nuestra apariencia en serio… sin tomarnos en serio a nosotros mismos. Como dicen en el mundo de la moda, nosotros llevamos el traje, el traje no nos lleva a nosotros.

Tenemos un aspecto impecable para mantenernos impecables y ser impecables… porque somos impecables.

Busca la incomodidad

Séneca era rico. Heredó propiedades de su padre. Invirtió bien en todo el Imperio romano. Acumuló una riqueza aún mayor al servicio del emperador.

Pero de vez en cuando, durante unos días, solo comía lo mínimo y vestía su ropa más basta. Buscaba deliberadamente la incomodidad e imitaba la pobreza extrema y las condiciones de vida más duras. Dormía en el suelo y se privaba de todo menos de pan y agua.

Podrías pensar que solo era un pasatiempo afectado, incluso condescendiente para las personas privilegiadas, como tomar baños de hielo o acampar. Pero era más que eso. En primer lugar, Séneca intentaba asegurarse de que el esfuerzo fuera serio. «El camastro debe ser de verdad —le escribió a un amigo aconsejándole que probara esta incomodidad voluntaria—, y lo mismo se aplica a tu ropa, y tu pan debe estar duro y mugriento. Soporta todo esto durante tres o cuatro días, a veces más, para que sea una auténtica prueba, no una diversión».

El punto no era fanfarronear ni la pureza moral. Séneca sabía que la mayoría de sus conciudadanos vivían con tranquilidad y sin quejarse en las circunstancias a las que él se sometía de forma voluntaria. De hecho, esa era la cuestión: quería dejarse muy claro que soportarlo era posible y normal. Al conocer de cerca lo que asustaba a muchos de sus amigos ricos, lo que los hacía temer los riesgos y angustiarse, Séneca podía decirse:

> ¿Es esto lo que os da miedo?

Esta práctica le resultó útil a Séneca en más de una ocasión. De hecho, al final le salvó la vida. Cuando Nerón se volvió loco, Séneca decidió retirarse y ofreció toda su fortuna a cambio de su libertad.

Nerón se quedó boquiabierto. ¿Quién renunciaría a todo? ¿Quién valoraría más el honor que el dinero? Indignado, el emperador intentaría después envenenar a Séneca en su retiro campestre, pero no tuvo éxito porque la exigua dieta de este, a base de bayas y agua, lo hizo imposible.

Pero casi todos nos pasamos la vida construyendo muros entre nosotros y cualquier cosa desagradable… sin entender que eso nos hace muy dependientes. Sentimos que el objetivo del éxito es no tener que esforzarse, tener no solo lo que necesitamos, sino todo lo que queremos: agua caliente, ropa bonita, comida con los mejores ingredientes cocinada por los mejores restaurantes… entregada en nuestra puerta en minutos, en cuanto empezamos a tener hambre.

Está bien disfrutar de todo con moderación. ¿Por qué la vida no habría de ser cómoda? Aun así, debemos entender que el mundo moderno conspira contra nosotros, trabaja para deteriorar nuestra capacidad de soportar incluso la más mínima dificultad. Nos echa a perder… y nos prepara para el fracaso o la esclavitud.

Tomamos el camino fácil porque está ahí. ¿Quién elegiría tener frío? ¿Qué sentido tiene pasar calor si puedes encender el aire acondicionado? ¿Por qué vas a cargar con cosas pesadas cuando puedes hacer que alguien las coja por ti? ¿Quién camina si puede conducir?

Una persona que entiende el valor de la disciplina. Una persona que se siente cómoda estando incómoda.

Corre un maratón.

Duerme en el suelo.

Levanta algo pesado.

Haz el trabajo manual tú mismo.

Zambúllete en el lago frío.

El éxito nos hace blandos. También genera miedo. Nos volvemos adictos a las comodidades. Y entonces tememos perderlas. Séneca no era Catón cada día, pero por experiencia sabía que podía serlo si era necesario.

Al buscar la incomodidad nos endurecemos. Si no vamos a vivir una existencia espartana día tras día, mejor que al menos practiquemos la

dureza con la suficiente regularidad como para no temerla.

Los primeros días como estudiante de Derecho prepararon a Gandhi para sus desafíos posteriores. Se acostumbró a vivir con poco. A tener hambre o frío. Después, cuando lo metieron en la cárcel, como a Rubin Carter, leyó. No podían quitarle nada de lo que no se hubiera acostumbrado a prescindir.

Toda autodisciplina empieza con el cuerpo, pero no sucede por arte de magia. Es una habilidad que Sócrates cultivó, un músculo que desarrolló a través de los desafíos que buscó, al igual que Buda pasó incontables noches durmiendo al aire libre y vistiendo toscas túnicas. Así se templa una espada, exponiéndola unos instantes al calor y al frío, pues atacan el acero y lo endurecen. Del mismo modo, lo mejor de nosotros se convierte en lo mejor si nos sometemos a los mismos desafíos y obligamos a nuestro cuerpo a cambiar y adaptarse.

Algún día la vida nos deparará serias incomodidades.

¿Las temeremos? ¿O estaremos listos?

Nos entrenamos en el sacrificio como forma de autoconservación. «Toma el baño frío con valentía —escribió W. E. B. Du Bois a su hija —. Oblígate a hacer cosas desagradables para anteponer tu alma».

¿La persona que pone por delante su alma, la persona que se priva, la persona que no teme el cambio, la incomodidad o un revés de la fortuna? Estas personas son más difíciles de vencer y de matar. También son más felices, más equilibradas y están en mejor forma.

Debemos practicar la templanza ahora, en tiempos de abundancia, porque nadie sabe lo que deparará el futuro… Solo sabemos que la abundancia nunca dura.

Gestiona la carga

A Gregg Popovich le costó 250.000 dólares, pero le dio dos títulos de división más y su quinto campeonato. También cambió la NBA y todos los deportes.

En 2012, los San Antonio Spurs estaban en una gira de tandas de seis partidos. Era el cuarto en cinco noches, solo veinticuatro horas después de vencer al Orlando Magic y setenta y dos horas tras la doble victoria en la prórroga sobre los Raptors en Toronto, a 2.700 kilómetros. Era un calendario apretado de sesenta y seis partidos con más encuentros consecutivos que nunca. Además, en la temporada anterior, dos de las estrellas de Popovich, Manu Ginóbili y Tony Parker, habían pasado directamente de los *playoffs* a los juegos olímpicos, donde fueron titulares con sus respectivas selecciones nacionales. Tim Duncan, quizá el mejor ala-pívot que haya jugado jamás, estaba en su decimosexto año en la liga. En conjunto, sumaban más de tres mil partidos profesionales y se habían metido en los *playoffs*, como parte de la dinastía Spurs, construida en torno al trabajo duro y la búsqueda continua de la excelencia.

La decisión de Popovich de dar descanso a cuatro de sus mejores jugadores para un partido que iba a ser televisado a nivel nacional fue muy controvertida. El equipo esperaba que jugaran.[8] Los aficionados se enfadaron y querían que les devolvieran el dinero. Los presentadores de televisión se indignaron, igual que las cadenas que habían pagado por los derechos de retransmisión. Otros entrenadores se quejaron y varios deportistas lo condenaron. El castigo de la liga no tardó en llegar, y fue severo.

Pero Popovich tenía la suficiente disciplina como para verlo desde una perspectiva más amplia. Sus deportistas tenían que descansar para tener energía para llegar a las finales de los *playoffs* si querían que su carrera fuera más larga y seguir jugando a un nivel de élite.

A esto se le llama «gestionar la carga».

«Lo hemos hecho con la esperanza de tomar la decisión más sensata, no la más popular —le dijo a un periodista sobre lo que se convertiría en una práctica muy extendida—. Es bastante lógico».

Lógico sí. El agotamiento y las lesiones salen más caros que el tiempo libre.

¿Fue popular? No. Y, sin duda, tampoco fácil.

Cuando nos implicamos, cuando estamos motivados, cuando queremos ganar, la autodisciplina a menudo consiste en madrugar y trabajar más. Pero a veces la elección más difícil, el mayor ejercicio de control, es descansar. Es gestionar la carga en lugar de echársela a los hombros (o a las rodillas) sin pensar. Aunque vienen de lugares muy diferentes, el deseo de saltarse un entrenamiento y el impulso de entrenar demasiado terminan en el mismo punto. Es una negociación a corto plazo con consecuencias a largo plazo, igual que el coste del placer de la tableta de chocolate o de la droga se paga más adelante… con intereses.

Y si a los deportistas, que tienen carreras bastante breves, les cuesta asumirlo, piensa en cuánto más difícil es para nosotros. Estamos en esta carrera, vamos a seguir esta rutina durante décadas. Estamos en esto de por vida.

Crees que avanzas si asumes un poco más, si te presionas un poco más. Crees que es impresionante superar las pequeñas señales de advertencia del dolor. No, no lo estás entendiendo. John Steinbeck lo llamó la «indisciplina de trabajar demasiado, la más falsa de las economías».

¿La prueba? Equipos que llegaron demasiado pronto a su punto más alto. Lesiones que acaban con carreras. Libros claramente apresurados. Malas decisiones tomadas bajo presión. Días perdidos por enfermedad evitable. Agotamiento.

O cosas peores.

Nadie trabajó más duro por Estados Unidos que James Forrestal. Dejó su carrera en Wall Street dos veces. Una para hacerse piloto de combate en la Primera Guerra Mundial, y después, en 1940, para ser subsecretario de la Marina. Le costó cientos de miles de dólares en

sueldos perdidos, pero lo hizo y revolucionó la Marina, lo que permitió ganar la Segunda Guerra Mundial. Ni Eisenhower ni MacArthur habrían tenido éxito si no hubiera sido por los incansables esfuerzos de James Forrestal.

Tras la guerra, se convirtió en el primer secretario de Defensa de Estados Unidos, donde se le encargó unificar las fuerzas armadas en un solo departamento. Era un trabajo de interminables responsabilidades y enormes egos que implicaba a millones de soldados, civiles y millas de océano. Los que lo observaron pudieron ver el precio que tuvo que pagar, lo que supuso para su matrimonio y todo lo que no fuera pasar la vida en el despacho. «¿Por qué no te vas a casa?», le preguntó un asistente al encontrarlo trabajando hasta tarde una vez más. «¿A casa? —le dijo Forrestal—. ¿A casa para qué?».

Forrestal siguió trabajando, trabajando y trabajando incluso cuando no dejaba de adelgazar y tenía la piel cada vez más amarillenta y flácida. Estaba deprimido, insatisfecho y pasándolo mal, pero siguió. Afectó a las decisiones que tomaba. Rara vez sonreía. Sentía que no lo valoraban. Incluso cuando ya no ejercía el cargo, como sucede con todos los puestos políticos, no pudo parar. Siguió.

Poco después acabó en el hospital, donde se quitó la vida saltando por la ventana de un pasillo. No sabemos cuáles fueron sus últimas palabras, pero sí lo que estaba leyendo, ya que dejó marcada una página de Sófocles, quizá como trágica advertencia para sus compañeros adictos al trabajo y para todos los que tenemos problemas para desconectar de él.

> *Consumido por el tiempo perdido.*
> *Sin consuelo, sin nombre, sin esperanza, me salva*
> *la oscura perspectiva de la tumba…*

Sí, el trabajo es importante. Sí, nos damos prisa. Sí, gracias a nuestra fuerza tenemos éxito, y nuestro amor al juego nos ha traído hasta aquí. Pero sin la capacidad de controlarlo, no duraremos. No queremos ser rápidos y fuertes solo ahora. Queremos ser rápidos y fuertes durante mucho tiempo.

Queremos seguir ganando. Pero nada que no se controle dura

mucho. Nadie sin la capacidad de autogobernarse está cualificado para gobernar, y esto incluye no solo avanzar, sino también descansar, encontrar el equilibrio y escuchar a tu cuerpo cuando te grita: «¡Estoy a punto de romperme!».

Goethe decía que la actividad absoluta, del tipo que sea, al final conduce a la quiebra.

Incluso el gran Lou Gehrig lo sabía. Tuvo la racha más larga en el béisbol, por supuesto, pero en muchas ocasiones, si se daba cuenta de que su juego se resentía en mitad de un partido, salía por voluntad propia y pedía que lo sustituyera otro bateador. Sus entrenadores lo sabían. Es famoso que en el Polo Grounds «interrumpieron por lluvia» un partido en un día despejado para que Lou pudiera tener 24 horas para recuperarse. Por supuesto, también está la temporada baja, una característica de la vida deportiva que los que nos dedicamos a otras profesiones deberíamos plantearnos adoptar.

Nadie es invencible. Nadie puede avanzar constantemente.

Todos podemos acabar como James Forrestal. Incluso el hierro, al final se rompe o se desgasta.

¿Quieres que te miren dentro de unos años, cuando seas una cáscara de lo que fuiste, y piensen en lo que podrías haber sido?

Si te hubieras cuidado, si hubieses dejado algo en el depósito, si no hubieras desperdiciado todo ese potencial…

Para durar y ser grande hay que aprender a descansar. No solo a descansar, sino también a relajarse y divertirse. (Al fin y al cabo, ¿qué clase de éxito es si no puedes disfrutarlo un poco?).

La forma más segura de hacerte más frágil y de acortar tu carrera es ser indisciplinado con el descanso y la recuperación, presionarte demasiado, demasiado rápido, entrenar en exceso y perseguir la falsa economía del exceso de trabajo.

Gestiona la carga.

Dormir es una muestra de carácter

En 1956, la noche antes de pelear contra Archie Moore por el título, Floyd Patterson realizó la parte más importante de su entrenamiento.

No fue una preparación de última hora ni volver a revisar la estrategia del combate.

Se fue a dormir.

No se echó una cabezadita, sino que durmió once horas y media, y se despertó a la mañana siguiente, justo a tiempo para que lo pesaran. Y antes de irse al estadio, se echó una siesta de tres horas. Y después dormitó en el vestuario, antes de salir al ring, donde noqueó al exhausto campeón en el quinto asalto.

Cuando estás a punto de enfrentarte cara a cara con uno de los boxeadores más importantes de todos los tiempos, mejor que estés bien descansado. Cuando entrenas tan duro como Patterson, es mejor que te asegures de que también das tiempo al cuerpo para que se recupere. Todos los demás estaban nerviosos. Todos los demás revisaban y volvían a revisar la estrategia.

Pero Patterson dormía. No porque no le importara, sino porque era lo que más le importaba. Aunque la capacidad de quedarse dormido con rapidez y descansar bien no parezca una cuestión de disciplina, en buena medida lo es. De hecho, en las fuerzas armadas ahora se habla de la «disciplina del sueño».

Es algo que no solo tienes que hacer, sino que debes imponerte en términos tanto de cantidad como de calidad. Cuanto más está en juego, más motivado estás y más estresante es la situación, más disciplina requiere el sueño.

En el golfo Pérsico, durante la década de 1990, el futuro almirante James G. Stavridis acababa de recibir por primera vez el mando de un barco. Tenía treinta y ocho años. Era consciente de que ocurría al tiempo que su metabolismo y su capacidad infinitamente juvenil para

echarle agallas habían empezado a declinar. No tienes que ser la persona más consciente del mundo para ver que tomas peores decisiones cuando estás cansado, que eres menos capaz de trabajar bien con los demás y que te controlas menos tanto a ti como tus emociones. Aun así, la gran innovación de Stavridis fue tratar el sueño como una parte del funcionamiento de un buque de guerra tan importante como sus armas.

Empezó a controlar los ciclos de sueño de su tripulación, moderó sus tareas de vigilancia y fomentó las siestas siempre que fuera posible. «Cuidar nuestra salud física —escribiría más tarde, refiriéndose al sueño— es una muestra de carácter y puede beneficiar mucho nuestro rendimiento».

Nuestros momentos de máximo rendimiento rara vez llegan cuando estamos agotados, cuando estamos enfadados, cuando tenemos los ojos llorosos y dependemos de la cafeína. Aunque a veces lleguen, no deberían.

Levantarse temprano para aprovechar esas pocas horas antes del amanecer, antes del ruido, es importante. Pero Toni Morrison no habría sido capaz de madrugar (ni habría tenido mucho sentido que lo hiciera) si se hubiera quedado despierta hasta tarde la noche anterior viendo la televisión. Imagínate cuánto más brillantes habrían sido las mañanas de Hemingway si no hubiera tenido resaca tan a menudo. El debate de Marco Aurelio consigo mismo sobre si quedarse bajo las mantas tendría un significado diferente si se hubiera metido en la cama un par de horas antes.

Estamos en casa, agotados tras un largo día. Hemos preparado la cena. Hemos hecho ejercicio. Hemos acostado a los niños. Hemos puesto al día el correo electrónico. Estamos tan agotados que parece que lo único que podemos hacer es sentarnos en el sofá… cuando en realidad necesitamos un último esfuerzo de disciplina: levantarnos, ir al dormitorio y dormir.

Resolverá muchos de tus problemas. Estás cansado, así que no quieres hacer ejercicio. Estás cansado, así que pospones tus tareas. Estás cansado, así que necesitas ese café o te tomas una pastilla. Estás cansado y tomas malas decisiones que consumen horas y horas de

trabajo que deberías dedicar a lo que importa.

Decimos «No soy de los que madrugan», pero casi seguro que es porque hemos sido noctámbulos irresponsables o indisciplinados. La mejor forma de dominar la mañana es haberla dominado la noche anterior. El sueño engendra sueño, como sabe todo el que alguna vez haya intentado enseñar a dormir a un bebé. Y la disciplina engendra disciplina.[9]

Te acuestas temprano y te levantas temprano.

«Entre las sábanas, no hay camino a la fama», dijo Dante de la mañana… pero, paradójicamente, el camino a la fama se labra metiéndose entre las sábanas de manera constante, razonable y sin demora. O al menos, favorece el buen rendimiento cuando saltas de la cama y sales por la puerta.

¿Quieres pensar con claridad mañana? ¿Quieres controlar las cosas pequeñas? ¿Quieres tener la energía necesaria para darte prisa?

Vete a dormir.

No solo porque tu salud depende de ello, sino porque es una muestra de carácter del que derivan las otras decisiones y acciones.

¿Cuánto puedes resistir?

En el invierno de 1915, la expedición antártica de Ernest Shackleton quedó atrapada en el hielo. Estuvieron casi un año a la deriva, pues la tripulación no podía hacer nada para cambiar la situación. De repente, la presión del hielo agrietó el casco del barco, y este se hundió. Tras una carrera de 563 kilómetros en los botes salvavidas alcanzaron la inhóspita isla Elefante y, por primera vez en dieciocho meses, volvieron a pisar tierra firme.

Pero su calvario estaba lejos de terminar. En realidad, acababa de empezar.

Como era improbable que por esa remota isla pasaran barcos, con poca comida y la moral cada vez más baja, Shackleton propuso un plan audaz: se haría a la mar con algunos hombres y viajarían más de mil kilómetros en busca de ayuda.

Con provisiones solo para unas semanas, la pequeña tripulación desafió los vientos huracanados y el mar abierto en un bote de seis metros. Piensa en su cuerpo contra los elementos, el hambre royéndoles los huesos y el dolor de sus músculos. En abril de 1916, al llegar a Georgia del Sur, estuvieron a salvo.

Pero Shackleton sabía que su misión se había quedado a medias. En ese momento reunió la fuerza y la energía que le quedaban y, sabiendo que a sus hombres les quedaba muy poco tiempo, se apresuró a recaudar fondos y provisiones para volver a la isla Elefante y rescatar a la tripulación que había dejado atrás.

Tras cuatro meses y múltiples intentos desesperados, lo consiguió, y llevó de vuelta a casa con vida a todos los hombres de la expedición.

¿Cómo lo hizo? ¿Cómo no solo sobrevivió, sino que salió ileso, impasible, de esta experiencia? Su lema familiar nos lo dice: «*Fortitudine vincimus*». Con perseverancia, vencemos. A propósito, su barco se llamaba *Endurance* [resistencia].

Pero imagina esos largos meses de invierno. Imagina esos días en el mar. Pasó por eso. No se rindió. Nunca dejó que su cuerpo se rindiera. Corrió maratón tras maratón. No era solo que supiera cuáles eran sus deberes como capitán, sino que también era lo bastante fuerte físicamente y lo bastante determinado para cumplirlos a pesar de todos los obstáculos imaginables.

Estamos cansados porque hemos tenido que hacer horas extra en la oficina. Nos molesta que el entrenador nos ponga otra ronda de ejercicios. En lugar de querer que las cosas sean fáciles, debes estar preparado para que sean difíciles.

Porque lo serán.

Hay una antigua palabra alemana, *sitzfleisch*, que significa sentarse en la silla y no levantarse hasta acabar la tarea. Aunque se te agarrote el cuerpo, aunque, uno a uno, quienes te rodean la den por acabada. Te superas, día tras día, hasta que te duele la espalda, te lloran los ojos y estás hecho papilla.

Cuando los grandes conquistadores iban a caballo, a muchos los llamaban Viejo Culo de Hierro por su capacidad de aguantar en la silla de montar.

Es un rasgo del que muchos carecemos. Creemos que podemos compensarlo con brillantez o creatividad, pero lo que necesitamos es compromiso. Lo que necesitamos es voluntad para poner nuestro cuerpo donde está el problema, volcarnos por completo en resolverlo para demostrar que no nos daremos por vencidos, que no nos dejaremos disuadir.

Casi todos los grandes líderes, grandes deportistas y grandes filósofos han sido duros. Han sabido aguantar. Es lo que se necesita: sacrificios. Superar las frustraciones. Superar las críticas y la soledad. Superar el dolor.

En su laboratorio, Edison probó seis mil filamentos, uno a uno, antes de encontrar el que nos trajo la luz. Toni Morrison se levantaba temprano cada mañana, cansada, se sentaba en la silla y veía el amanecer. Shackleton se negó a abandonar sus responsabilidades, se negó a detenerse, hasta que llevó a su gente de vuelta a casa.

Franklin Delano Roosevelt necesitó siete años de dolorosa

fisioterapia y ejercicio para recuperarse de la polio… y después, incluso cruzar el pasillo o subir a un podio era toda una hazaña. Piensa en Roosevelt, golpeado en la flor de la vida por un virus que lo dejó paralizado de cintura para abajo para siempre. Escribiendo sobre Roosevelt antes de que estallara la guerra, Churchill detallaría la increíble perseverancia que requirió su recuperación de siete años:

> Sus extremidades inferiores se negaban a moverse. Necesitaba muletas o ayuda para hacer el más mínimo movimiento de un sitio a otro. En el noventa y nueve por ciento de los hombres, esta dolencia habría terminado con todas las formas de servicio público, excepto las de la mente. Se negó a aceptar esta sentencia.

Roosevelt se negó a aceptar su sentencia, se negó a dejar que su cuerpo decidiera quién estaba al mando.

Así que a Churchill no le sorprendió ver la fortaleza con la que abordó la Gran Depresión o el «alboroto de la política estadounidense en una década en la que se vieron excepcionalmente oscurecidos por los crímenes horribles y la corrupción del gansterismo que siguió a la Prohibición». Y su energía y entusiasmo durante la Segunda Guerra Mundial también derivaron de ahí.

Nos planteamos dejarlo en cuanto se rechaza nuestra primera ronda de presentación. Consideramos un crimen contra la humanidad que la profesión exija más de cuarenta horas a la semana. Cerramos nuestro negocio después de un periodo de ventas flojo. Aseguramos que es imposible recuperarnos de una lesión. Escuchamos cuando dicen que no somos lo bastante grandes, ni lo bastante guapos, ni lo bastante talentosos. Miramos el marcador y creemos que es inútil.

¿La resistencia siempre vence?

Por supuesto que no, pero nadie gana tirando la toalla. Nadie gana con debilidad.

Sentiremos dolor en este viaje, es un hecho. Se nos darán un millón de oportunidades para detenernos y un millón de razones por las que está bien.

Pero no podemos detenernos y no está bien.

Seguimos adelante.

No levantamos el culo de la silla.

No nos disuadirán.

Más allá del cuerpo...

> Los que creen que pueden llevar una vida espiritual elevada con un cuerpo lleno de ociosidad y lujos se equivocan.
>
> TOLSTÓI

Somos seres mortales. Es importante no solo porque significa que todos moriremos, sino porque para vivir debemos comer, dormir y movernos. Y, por supuesto, cuanto mejor lo hagamos, mejor cuidaremos de nuestro cuerpo y en mejor forma estaremos.

Es importante entender que la templanza no es una vida sin placer. De hecho, una de las principales razones por las que practicamos la autodisciplina es para vivir más, o al menos, como eso no podemos controlarlo —como ilustra el trágico caso de Lou Gehrig—, para vivir bien el tiempo que vivamos.

«Las personas pagan por lo que hacen —afirmó el escritor James Baldwin—, y más aún por lo que se han permitido llegar a ser. Y lo pagan con la vida que llevan».

El hecho es que el cuerpo lleva la cuenta.

Las decisiones que tomamos hoy y siempre quedan registradas a diario, en silencio y no tan en silencio, en quiénes somos, qué aspecto tenemos y cómo nos sentimos.

¿Estás tomando buenas decisiones? ¿Controlas tú… o tu cuerpo?

Es importante no solo para nuestra forma física, sino también mental y espiritual. La templanza en el cuerpo afecta a la mente, y tanto la intemperancia como los excesos físicos impiden que la mente funcione como debe. La neurocientífica Lisa Feldman Barrett lo ha

explicado en términos de un presupuesto corporal: «El cerebro regula el cuerpo, pero si estamos en bancarrota, el cerebro no puede hacer su trabajo».

Si te preguntas por qué las personas toman malas decisiones, por qué no son resilientes, por qué se distraen, por qué tienen miedo, por qué están atrapadas en la esclavitud de emociones extremas… si te preguntas por qué lo haces, empieza con el cuerpo.

En círculos de adicciones utilizan el acrónimo HALT —*Hungry, Angry, Lonely, Tired* (en español, Hambriento, Enfadado, Solo, Cansado)— como una rúbrica de advertencia útil para los signos y desencadenantes de una recaída. Debemos tener cuidado y mantener el control, o corremos el riesgo de perderlo todo.

Cuando hablamos de templanza y autodisciplina, nos referimos a una persona que se controla. El cuerpo es el primer paso en ese viaje.

Lo tratamos con rigor. Lo refrenamos. Lo dominamos. Lo consideramos un templo.

¿Por qué?

Porque así no puede invadir y anular la mente. Porque así no puede prescindir de la mente.

En ese sentido, nos limitamos físicamente… para liberarnos tanto de forma mental como espiritual.

Nadie que sea esclavo de sus impulsos o de la pereza, nadie sin fuerzas y sin un buen horario puede crear una gran vida. Sin duda, estará demasiado consumido como para ser útil a los demás. Los que se dicen que son libres de hacer lo que quieran, siempre estarán encadenados a algo.

La disciplina es como nos liberamos. Es la llave que abre las cadenas. Es como nos salvamos.

Elegimos el camino difícil… porque en realidad, a la larga, es la única vía.

SEGUNDA PARTE

El dominio interior (el temperamento)

> ¿Qué hombre es feliz? El que tiene un cuerpo sano, una mente ingeniosa y una naturaleza dócil.
>
> TALES

El cuerpo es solo un vehículo para nuestra autodisciplina. La historia está llena de personas con talento —deportistas, creativos y ejecutivos — que dominaban su forma física, pero eran un desastre en todo lo demás. No importa lo disciplinados que seamos respecto a lo que comemos o a la hora que nos levantamos si nos distrae una mosca que pase o si estamos a merced de los prejuicios o del mal humor, si cedemos a la tentación, los impulsos o el instinto. No es forma de vivir. De hecho, esta intemperancia nos condena a no desarrollar todo nuestro potencial y a una vida de quizá continua amargura. El verdadero autocontrol significa moderación no solo en lo que hacemos, sino también en cómo pensamos, cómo nos sentimos y cómo nos comportamos en un mundo de caos y confusión. En todo caso, estos rasgos son fundamentales. Un observador de Franklin Delano Roosevelt comentó una vez en broma sobre el estadista que tenía un «intelecto de segunda y un temperamento de primera». Teniendo en cuenta lo que la enfermedad se llevó del cuerpo de Roosevelt, el

comentario es aún más ilustrativo: el temperamento lo es todo. Cabeza y corazón se combinan para formar una especie de sistema de mando que gobierna nuestra vida. Millones de años de evolución se han combinado para ofrecernos estos regalos. ¿Los dominaremos como herramientas? ¿O dejaremos que se debiliten y permitiremos que nos manejen como si fuéramos marionetas? Tú decides.

Gobierna sobre ti mismo...

Se podría decir que estuvo en ella desde el principio.

Sin duda, Churchill lo vio.

Al conocer a la bebé que se convertiría en la gran reina Isabel II, la monarca con más años de servicio en Gran Bretaña y probablemente de toda la historia, señaló: «Tiene un asombroso aire de autoridad y reflexión para ser un bebé».

Pero, por supuesto, el trono estaba dos décadas y media en el futuro, tras una guerra mundial y una crisis por abdicación. Lo que Churchill sintió ese día fueron los inicios del temperamento que creó una increíble vida de autocontrol, servicio y perseverancia. Una disciplina mental y emocional que rara vez se ha visto, ni antes ni después, en los salones de los grandes palacios, y menos en jóvenes de veinticinco años que de repente se convierten en emperatrices o emperadores.

Queremos pensar en los líderes como personas audaces y temerarias, carismáticas e inspiradoras. Esperamos que sean ambiciosos, incluso excusamos errores trágicos o vicios perturbadores siempre y cuando nos conquisten o nos diviertan. Sin duda, esto los hace convincentes, pero ¿es la receta correcta para una administración estable y sostenible? ¿De un país, de un negocio o de un equipo deportivo? Más importante aún, ¿es la única manera?

Platón tenía otro ideal en mente. Pedía que un monarca fuera «joven, y poseyera, por naturaleza, buena memoria, inteligencia rápida, coraje y modales nobles; y que esta cualidad… [la templanza], como acompañante necesaria de todas las partes de la virtud, atienda ahora también el alma de nuestro monarca, si el resto de sus cualidades han de ser de algún valor».

Isabel, nacida en 1926, llevaba sangre real, pero su camino no estaba claro ni tenía expectativas de poder. Sin duda, pocos

consideraban que cumpliera el ideal de este antiguo filósofo. Era la hija del segundo hijo del rey Jorge V. Después de la precipitada decisión de su tío Eduardo VIII de renunciar a la corona para casarse con una simpatizante nazi divorciada dos veces, y de la prematura muerte de su padre, el destino de Isabel sería posible.

Lo que Churchill había visto en esa niña, lo que Platón esperaba de un monarca, ella tendría que cultivarlo para convertirse en la reina Isabel, una de las figuras más admiradas y resistentes del planeta.

Desde el día de su coronación, Isabel reinaría, pero no gobernaría (como dice la expresión), desempeñando un trabajo único y terrible con perfecta elegancia. ¿Qué hace el soberano británico moderno? Es difícil de decir. Es más fácil enumerar todo lo que no puede hacer. Isabel no puede aprobar leyes. No puede elegir quién dirige el gobierno. No puede declarar guerras. Se supone que ni siquiera puede hablar de política. Pero la ironía de esta ausencia de poder es el poder necesario para ejercerlo. Se ha informado a la reina de toda acción y problema del Reino Unido durante sesenta y nueve años en despachos diarios y reuniones semanales con el primer ministro, pero no se le permite actuar abiertamente a partir de esta información. En ningún caso puede implicarse en asuntos de Estado… que se llevan a cabo en su nombre, en sentido literal.

Esto es lo que Isabel ha conseguido hacer con una dignidad casi sobrehumana durante un periodo que abarca a doce primeros ministros, catorce presidentes de Estados Unidos y siete papas. En su vigésimo primer cumpleaños, en 1947, la futura reina detallaría su compromiso con esta idea en un discurso retransmitido por radio ahora famoso, en el que dijo a los ciudadanos de lo que entonces se llamaba el Imperio británico: «Declaro ante todos ustedes que dedicaré toda mi vida, sea larga o breve, a su servicio y al servicio de la gran familia imperial a la que todos pertenecemos».

Años después expresaría su sentido del deber de manera más explícita: «No puedo conducirles a la batalla, no les doy leyes ni administro justicia, pero puedo hacer otra cosa, puedo dar mi corazón y mi devoción a estas viejas islas y a todos los pueblos de nuestra hermandad de naciones».

¿Podría haber tenido alguna idea de lo largo que sería este servicio, de qué le quitaría, qué le exigiría, cuánto corazón e inteligencia necesitaría?

Lou Gehrig es un héroe por su racha de 2.130 partidos disputados con los Yankees. La reina Isabel ha trabajado cada día durante casi siete décadas. Para ella, cada día ha sido día de partido, unos veinticinco mil seguidos. Ha visitado más de 126 países. En 1953, en una sola gira real, viajó sesenta y cinco mil kilómetros, muchos de ellos en barco. Estrechó trece mil manos y recibió decenas de miles de reverencias y genuflexiones. Dio y escuchó más de cuatrocientos discursos. Y fue solo una de las más de cien giras de su reinado. En total, ha viajado más de un millón de millas náuticas y muchos kilómetros más por aire. Ha conocido a más de cuatro millones de personas (ha invitado personalmente a más de dos millones a tomar el té) y ha otorgado más de cien mil premios. Quizá lo más impresionante es que, de los cientos de miles de compromisos, eventos, apariciones y comidas, a menudo precedidos por largos viajes y cambios de huso horario, solo se ha quedado dormida en público una vez… en 2004, durante una conferencia sobre la utilización de imanes en biología y medicina.[10]

No es necesario decir que los deberes habituales de la reina exigen una gran disciplina física. «¿Está cansado, general?», le preguntó una vez a un oficial con aspecto alicaído que la acompañaba en una visita oficial. «No, señora», contestó este. «Entonces sáquese las manos de los bolsillos y póngase derecho», le dijo desde su altura de metro sesenta y tres. Sus asistentes han explicado que la reina es fuerte como un yak y aguanta mucho tiempo de pie, incluso en la vejez. Harold Macmillan, su tercer primer ministro, exclamó una vez que la reina tenía «el corazón y el estómago de un hombre», lo cual es absurdo, porque ni siquiera Lou Gehrig podría haber soportado sus programas de viajes.

Pero el asombro oculta lo que hay bajo esas proezas físicas: la disciplina mental y emocional a la que recurre en silencio. Por ejemplo, se ha dicho que nunca se ha visto sudar a la reina. Esto hace que sus maratonianas apariciones sean aún más impresionantes. Su

cuerpo no se refrigera bien, pero su aplomo y ecuanimidad nos lo ocultan.

¿Cómo lo hace? En una visita a Estados Unidos durante la primera administración Bush, un funcionario estadounidense se encontró por casualidad con la reina preparándose para lo que iba a ser un día muy largo. «Estaba de pie, inmóvil —observó—. Era como si estuviera mirando hacia dentro, preparándose… Así cargaba las pilas. No hablaba, sino que estaba absolutamente quieta, esperando, descansando por dentro».

A lo largo de los años también ha innovado para que las obligaciones a largo plazo sean más aceptables, porque ¿para qué agotarse si no es necesario? Pasa una media de cuatro segundos saludando a cada persona. Ha eliminado platos innecesarios de las cenas. Se asegura de que los discursos sean después de la comida, no antes, para tener la posibilidad de levantarse y escabullirse. Los funcionarios de los medios de comunicación del palacio la conocen como *One Take Windsor* [la Windsor de una sola toma] porque nunca se precipita, piensa lo que quiere hacer y lo hace bien a la primera.

Como dicen, trabaja con más inteligencia, no más duro.

La disciplina no es solo resistencia y fuerza. También es encontrar la mejor forma y la más económica de hacer algo. Es el compromiso de evolucionar y mejorar para que las tareas avancen de manera más eficiente. Un verdadero maestro no solo domina su profesión, sino que también lo hace con facilidad… mientras los demás jadean y resoplan. Después de un encuentro social complicado, elogiaron a la reina por ser «muy profesional». «Debo serlo —contestó, nada impresionada por el cumplido—, teniendo en cuenta el tiempo que llevo haciéndolo». «No se preocupe por la reina —tranquilizó una vez un asistente a un diplomático en un evento largo—, ha entrenado durante ocho horas». En realidad, es una profesional tan dura que lo ha aguantado ochenta años.

El británico flemático, el que de forma tan insólita puede «mantener la calma y seguir adelante», con el paso del tiempo se ha convertido en una especie de cliché. Y aunque siempre es complicado aplicar un estereotipo a una población tan heterogénea, no hay duda de que la

reina ha personificado este ideal y ha mantenido la calma en toda circunstancia. En 1964 soportó serena las violentas protestas antimonárquicas en Quebec. En 1981, mientras montaba a caballo, un hombre armado le salió al encuentro y le disparó seis tiros, a lo que la reina respondió sin apenas inmutarse. En 1966, un pesado bloque de cemento cayó en el techo del coche real. «Es un coche fuerte», dijo encogiéndose de hombros. En 1982, un trastornado entró en el dormitorio de la reina sangrando porque había roto una ventana. Al despertarse de un sueño profundo, podría haber gritado. Podría haber corrido. Pero entretuvo amablemente al hombre hasta que pudo llamar a seguridad.

Sin embargo, la grandeza de la reina es más que resistencia estoica. La reina es una mujer alegre e inteligente que ha conseguido prosperar en un puesto que suele sacar lo peor de las personas que lo ocupan. Aunque pocos se referirían a ella como una intelectual —de hecho, muchos se referían a ella con desdén como «una mujer de campo con inteligencia limitada»—, su tranquila brillantez es en sí misma una muestra de su autodisciplina.

Desde muy temprana edad, su padre la introdujo en los negocios del Estado y la trató como a un igual. A partir de su adolescencia, Churchill la aconsejó, y uno de los mejores expertos constitucionales de Inglaterra la instruyó dos veces por semana durante seis años. Puedes estar seguro de que la reina siempre sabe más de lo que dice. En casi todos los casos, tiene más experiencia y entiende la historia de un tema mejor que el primer ministro que se lo explica durante su audiencia semanal. Sin embargo, son ellos los que hablan, y ella escucha. A diferencia de su hijo, que no solo se cree más inteligente que nadie, sino que a menudo se enemista con los demás por insistir en ello, a ella no le importa que la subestimen. Es lo bastante paciente como para saber que al final le darán la razón.

¿Inteligente? Cuando estás en lo más alto, la disciplina es un bien más escaso que la brillantez.

El temperamento puede ser menos carismático, pero sobrevive. Estabiliza.

Aun así, la reina lee todos los despachos de la caja roja, en la que se

le entregan los documentos ministeriales más importantes. Muchos son aburridos. Muchos son supercomplejos. Lee seis periódicos cada mañana. Lo hace aunque nadie la obliga, nadie le va a preguntar sobre el contenido. Podría pedir resúmenes. Podría hojearlos. Pero no. Aunque sus oportunidades para utilizar este conocimiento están limitadas por la Constitución, los lee. ¿Por qué? Porque es la forma más segura de cumplir con su deber.

En realidad, la reina solo dispone de una vía para provocar cambios, y a su manera juiciosa y prudente, la utiliza: haciendo preguntas. Si algo le preocupa o no está de acuerdo en algo, pide más información de la que encuentra en la caja roja o en la prensa. En ocasiones una y otra vez, hasta que los responsables políticos tienen claro el posible problema. No dice lo que cree que se debe hacer, pero con el tiempo queda claro.

«Es brillante su tranquilidad —observaba un secretario de prensa—. En un mundo muy ruidoso en el que la gente siempre quiere expresarse o reacciona de forma exagerada, lo que ha hecho la reina ha sido todo lo contrario». No puede tener opiniones políticas, pero es lo bastante fuerte como para hacer algo que la mayoría de los líderes mundiales y la gente corriente no logra: abstenerse de expresar opiniones sobre lo que no controlamos.

Podría decirse que Isabel es una estudiante vitalicia del comportamiento humano. En lugar de frustrarse por las limitaciones y obligaciones de su puesto, la reina ha encontrado en él libertad, y ha canalizado esa energía hacia fines productivos. Algunos eventos resultarán insoportablemente aburridos a sus asistentes. Pero la reina encontrará algo interesante. «¿No te has dado cuenta de que el padre de ese tipo era el hijo del ayuda de cámara de mi padre?», se la oirá decir con entusiasmo tras una larga cena. «¿Has visto los calcetines rojos de ese hombre?», preguntará después de un evento público. «¿Por qué había un director de orquesta extra en la galería?», dirá después de un concierto, tras observar algo que incluso su equipo de seguridad ha pasado por alto. «¿Qué le pasó al soldado?», preguntará sobre un joven que se cortó la mano con una bayoneta, y su oficial al mando, que se creía demasiado importante para preocuparse por esas

cosas, no sabrá qué responderle.

Una mente débil debe entretenerse y estimularse sin cesar. Una mente fuerte puede encontrar ocupaciones, y lo que es más importante, estar quieta y vigilante en los momentos que lo exigen.

De todo lo que ha soportado la reina, se podría pensar que, como tradicionalista en la más tradicional de las profesiones, al menos estaba protegida del cambio. En realidad, el cambio ha sido el mayor y más continuo desafío de su vida. Para empezar, la mayoría de los países actuales no existían cuando ella nació. El mundo se ha rehecho durante su reinado, en sentido literal. Su trabajo ha consistido tanto en preservar la institución que representa como en adaptarla a un futuro que cambia con rapidez. Se ha dicho que es el último bastión de las normas, pero casi todas esas normas se han reevaluado, ajustado y reinventado a lo largo de los años, en ocasiones muchas veces.

«El cambio se ha convertido en una constante —dijo—. Administrarlo se ha convertido en una disciplina en expansión». Quizá por eso, como parte de esta disciplina, la casa real ha adoptado como lema una cita del autor Giuseppe Tomasi di Lampedusa: «Es necesario que todo cambie para que todo siga igual».

Debemos entender que la autodisciplina no consiste en mantener las cosas tal como están con mano de hierro. No es resistencia a nada y a todo. Tampoco se requeriría mucha disciplina en un mundo que se mantuviera inmutable. La templanza es también la capacidad de adaptarse, de salir bien parado de cualquier situación y de encontrar la oportunidad de crecer y mejorar en cualquier situación. Y poder hacerlo con ecuanimidad y aplomo, incluso con iniciativa y alegría. Porque ¿qué otra opción tenemos?

Quizá el cambio más interesante y simbólico del reinado de Isabel fue su decisión, en 1993, de pagar impuestos.[11] Si la disciplina consiste en hacerse responsable, quizá no haya mejor ejemplo que la decisión de un monarca de proponer que su gobierno imponga impuestos sobre su patrimonio e ingresos, a pesar de la objeción del primer ministro.

Pero eso no significa que todo esté en el aire.

«Mejor no» es una frase que se repite con frecuencia en palacio. Algo así como «No nos excedamos», «No nos precipitemos», «No arreglemos lo que no está roto» y «Tomémonoslo todo, incluido el cambio, con calma».

Esto se extiende a su considerable riqueza y a su fama. Isabel no es una asceta. Al fin y al cabo, vive en un castillo. El destino le dio uno, así que ¿por qué no disfrutarlo? Dentro de unos límites, es perfectamente posible para una persona disciplinada.

Aunque es más fácil que estar agobiado por la pobreza, nadar en la abundancia plantea sus retos. Para manejarlos, la reina ha tenido que vivir según un código, un sentido del deber. «Yo, como la reina Victoria —ha dicho—, siempre he creído en esa vieja máxima de "moderación en todas las cosas"». Los miembros más jóvenes de su familia han tenido problemas con este autocontrol, se han rebelado contra él, en algunos casos inquietantes han abdicado de sus deberes básicos como seres humanos. No todos entienden la idea de que no puedes hacer todo lo que quieras, de que hay cosas no negociables, de que la otra cara del privilegio es el deber y de que el poder debe complementarse con la moderación. Y su vergonzoso comportamiento nos recuerda las consecuencias.

Es fácil entusiasmarse. Es fácil expresar una preferencia. También es fácil ser un desastre. Entregarte al capricho, a la emoción o incluso a la ambición. Pero ¿controlarte? ¿Ceñirte a las normas? ¿Y más cuando podrías «cubrir el expediente» con menos? «¿No es mejor tener autocontrol y moderarnos en todo lo que hacemos que ser capaces de decir lo que debemos hacer?», diría Musonio Rufo en la antigua Roma. Como asesor de reyes y élites, entendió que muchas personas son «dueñas» de su universo y que carecen del poder más importante que existe… el poder sobre su mente, el poder sobre sus acciones y elecciones.

Aun así, es una vida dura. Imagínate ser tan exigente como debe serlo la reina, y que cuando un redactor te entrega el borrador de un discurso que empieza diciendo «Me alegro mucho de estar de vuelta en Birmingham», te tomases tu tiempo para tachar la palabra «mucho». Porque no es del todo cierto, ni sería sincero… o justo con

los demás lugares que tiene que visitar (o que nunca visitará).

Una persona corriente podría dejarse llevar por alguna floritura retórica… pero si eres una persona corriente no eres reina.

Ese equilibrio es muy difícil. Eres diferente a todos, pero tienes que relacionarte con todos. Debes ser accesible e irreprochable al mismo tiempo. Jefe de Estado y jefe de la Iglesia, moderno y atemporal… con todos mirando, atentos al más mínimo error.

¿Significa eso que no se permite emoción alguna? ¿Que la autodisciplina implica la supresión robótica de los sentimientos? En absoluto. Aunque la reina se mantiene a un alto nivel, es muy tolerante con las infracciones del protocolo: el admirador que se acerca y la agarra, el diplomático que olvida inclinarse. Se dice que es sorprendentemente fácil hablar con ella, que enseguida hace sentir cómodos a los demás. Porque esto también es parte de su trabajo. Es difícil ser ella, pero a ti no te lo pone difícil.

También ha recibido la cuota de críticas que todas las personas públicas deben soportar. ¿Las ha evitado? ¿Se ha quejado? Al contrario. En 1992, un año doloroso y difícil que incluyó los divorcios de tres de sus hijos, unas memorias escandalosas publicadas por uno de los divorciados y un incendio en el castillo de Windsor —su llamado *annus horribilis*—, la reina, con el humo aún en las narices, se tomó el tiempo para señalar que rendir cuentas a la prensa era parte de su trabajo. «No cabe duda de que la crítica es buena para las personas e instituciones que forman parte de la vida pública —dijo—. Ninguna institución, ya se trate de la City, la monarquía o cualquier otra, debería esperar verse libre del escrutinio de los que les brindan su lealtad y apoyo, por no hablar de los que no se lo brindan».

Sin embargo, también ha recordado a la prensa británica que existe una diferencia entre responsabilidad y crueldad. «El escrutinio puede ser igual de efectivo si se hace con un toque de amabilidad, buen humor y comprensión», dijo.

Ha intentado responder con esa cortesía incluso cuando no se la han ofrecido a ella. En 1957, cuando la reina fue objeto de un controvertido editorial que la criticaba por no estar a la altura de los tiempos por su manera forzada de hablar y su dependencia de los

asesores, no se ofendió. De hecho, no comentó las críticas en público, ni siquiera cuando la controversia se hizo tan importante que su autor, lord Altrincham, fue agredido en las calles de Londres; pero en privado, y de manera sutil, abordó los comentarios legítimos. Algunos observan que incluso su acento ha cambiado poco a poco, que con el paso del tiempo se ha vuelto menos marcado y aristocrático, una hazaña bastante impresionante, aunque no demasiado reconocida.

Nadie dura mucho si tiene miedo al cambio, y pocos son capaces de cambiar si tienen miedo a las críticas o a cometer errores.

Y aquí está ella, en el momento en que escribo, con noventa y cinco años y todavía en activo. Ha servido de manera efectiva e incansable como jefa de Estado de casi una sexta parte de la superficie de la Tierra. Lo ha hecho sin escándalos de corrupción, sin amoríos y sin grandes traspiés.

Si alguien merece jubilarse es ella. Pero sigue adelante, mejorando en el trabajo más difícil del mundo a medida que avanza. En 2013 abdicaron los monarcas de Holanda, Bélgica y Qatar. Un papa hizo lo mismo. Para la reina era impensable. «Oh, no puedo hacerlo —dijo—. Voy a seguir hasta el final». Y eso ha hecho…

¿Y tú? ¿Dónde está tu disciplina? ¿Tu aplomo y elegancia bajo presión? ¿Estás cansado? ¿Estás en una situación imposible? Sal de ahí.

Ha habido muchos líderes con más poder que la reina Isabel. Pero pocos han tenido más autocontrol. Ha habido muchos glotones, pero pocos tan discretamente magníficos. Este autocontrol, esta abnegación, la ha convertido en una gobernante de la que su pueblo puede estar orgulloso. La ha salvado de sí misma, de las tentaciones del poder, sin duda, y también la ha ayudado a sobrevivir no solo a muchos tiranos, sino a muchas formas de tiranía.

Debemos entender que la grandeza no es solo lo que hacemos, sino también lo que nos negamos a hacer. Es cómo soportamos las limitaciones de nuestro mundo o de nuestra profesión, es lo que somos capaces de hacer dentro de las limitaciones, de forma creativa, consciente y tranquila.

«La mayoría de las personas van a trabajar y después vuelven a casa

—reflexionó una vez la reina—, y en esta existencia el trabajo y la vida van juntos, porque no puedes separarlos».

No hay mejor definición del camino de la templanza. Es algo que lo absorbe todo, a tiempo completo.

Es el viaje de una vida, más impresionante (y gratificante) cuanto más tiempo estás en él.

Míralo todo así

George Washington vio muchas cosas que iban mal.

Perdió a su padre a los once años. Antes de cumplir veintidós años participó por primera vez en una batalla, cuando una emboscada en un fuerte francés junto al río Ohio provocó la guerra franco-india. La guerra de Independencia, aunque terminó con una victoria, fue una serie casi incesante de derrotas o reveses, desde Long Island hasta Kips Bay, desde White Plains hasta Fort Washington. Durante los nueve años que duró, George vivió una situación económica dolorosa, en riesgo constante de escuchar que podían quemar su amado Mount Vernon. Después, mientras el gobierno de Estados Unidos se tambaleaba, se vio envuelto en la melé de la política y, en última instancia, accedió a la presidencia, donde fue objeto de críticas por parte de la prensa, subordinados difíciles y demandas de los votantes.

Cuando Washington tenía veintiséis años, vio una obra de teatro sobre los estoicos en la que oyó una frase que convertiría en el mantra de su vida y que se repetiría en toda situación estresante y desafiante, ya fuera un contratiempo en el campo de batalla o en las luchas internas entre los miembros de su gabinete.

> … bajo la suave luz de una filosofía serena.

Bajo la suave y serena luz, Washington abordó la noticia de que uno de sus generales lo estaba calumniando a sus espaldas. Bajo la suave y serena luz, Washington lidió con la triste realidad de que su esposa y él no podrían tener hijos. Bajo la suave y serena luz, Washington abordó una reunión de sus oficiales, que amenazaban con amotinarse contra el nuevo gobierno estadounidense, y de forma lenta y magistral los disuadió de la traición.

En junio de 1797 Washington se descubrió escribiendo este

recordatorio en tres cartas distintas, intentando no precipitarse en juzgar ni perder el control de sus emociones, sino ver la situación con el temperamento propio del padre de una nación.

Porque, como en todos nosotros, no era su disposición natural.

Washington no estaba exento, dijo un amigo, de las «pasiones tumultuosas que acompañan a la grandeza y con frecuencia empañan su brillo». De hecho, luchar contra ellas fue la primera y más prolongada batalla de su vida. También fue, dijo el hombre en el elogio de su amigo, la victoria más impresionante de Washington, «tan grande fue el imperio que había adquirido, que los modales y la conducta calmados lo distinguieron durante toda su vida».

En la década de 1790, el pintor Gilbert Stuart pasó muchas horas con Washington mientras trabajaba en un retrato del general. Lo que encontró fue a un hombre feroz, decidido e intenso. Mientras lo observaba, Stuart sentía estas pasiones atronadoras, pero le impresionó cómo el «juicio y el gran dominio de sí mismo» de Washington las subsumían. Por eso tan pocos habían visto su mal genio. Washington no era estoico por naturaleza, se hizo. No de forma, sino de nuevo cada minuto, cada día, en cada situación, lo mejor que podía.

¿Crees que Washington no se frustraba ni se sentía abrumado? Por supuesto. Piensa en lo que tuvo que pasar.

Sin embargo, según Thomas Jefferson, que a menudo se peleaba abiertamente con Washington, este nunca actuó «hasta haber sopesado con madurez toda circunstancia y toda consideración». Al principio reaccionaba como todos, pero intentaba someter cada situación a una especie de revisión y buscaba la mejor forma de explicarla y entenderla.

El psicólogo Viktor Frankl hablaba del espacio entre el estímulo y la respuesta. Es un espacio breve, sin duda, pero suficiente para insertar nuestra filosofía. ¿Lo utilizaremos? ¿Lo utilizaremos para pensar, para analizar y para esperar a tener más información? ¿O cederemos a las primeras impresiones, a los instintos nocivos y a los viejos patrones?

La pausa lo es todo.

La pausa antes de…

… llegar a conclusiones.

… prejuzgar.

… presuponer lo peor.

… correr a resolver los problemas de tus hijos por ellos (o mandarlos a la cama).

… meter un problema en una caja.

… buscar un culpable.

… ofenderte.

… alejarte con miedo.

Como hemos comentado, existe el yo superior y el yo inferior. Esto responde a dos tipos de procesamiento mental que los psicólogos llaman «pensar rápido» y «pensar lento». Rápido es a menudo el yo inferior. El instinto es el yo inferior (como las dudas de Theodore Roosevelt de invitar a Booker T. Washington a la Casa Blanca por las consecuencias políticas). Lento es el yo superior. Lento es el yo racional, filosófico y con principios. Pensar en las cosas y en quién quieres ser (entender después de reflexionar, como Roosevelt, que anuló esas dudas).

Hacemos una pausa. Ordenamos nuestros pensamientos. Los aclaramos. Preguntamos: ¿Es cierto? ¿Es tan terrible como parece? ¿Tan aterrador o molesto como creí al principio?

No dejes que el miedo, la ansiedad o los prejuicios decidan. No dejes que tu estado de ánimo decida. Deja que tu temperamento se ocupe de eso. Más bien deja que el temperamento que te esfuerzas por tener, que sabes que te exige tu posición, haga su trabajo.

Los líderes no pueden tomar decisiones por impulsos. Deben liderar desde un lugar más racional y controlado. Eso no implica que nunca serán tentados, que no tendrán impulsos. Lo que implica es que son lo bastante disciplinados como para no actuar en función de ellos. No hasta que los hayan puesto a prueba y los hayan analizado.

Ya hablemos de una publicación en redes sociales o de un costoso error en el trabajo, una mentira obvia con la que alguien ha intentado engañarnos, un empleado insubordinado, un obstáculo difícil, una desconsideración ocasional o un problema complejo, todo debe resolverse con ojo mesurado y relajado.

La vida te lanzará muchas cosas, como le pasó a Washington, a Frankl, a Roosevelt y a todos los padres y personas que han vivido.

La pregunta es: ¿cómo mirarás todo esto? ¿En qué medida controlas la luz bajo la que debes examinar los acontecimientos de la vida?

Porque la respuesta determina lo que podrás hacer… y más importante, quién serás.

Lo más importante es lo más importante

Booker T. Washington era un hombre ocupado. Dirigió el Instituto Tuskegee, que él mismo había fundado. Viajaba constantemente para hablar con multitudes y reunirse con donantes. Presionó a legisladores, dio conferencias, dirigió campañas de recaudación de fondos y publicó cinco libros.

¿Cómo lo consiguió?

No fue solo resistencia, premura y energía.

También fue la disciplina de decir la temida palabra «No».

«La cantidad de personas que están listas para consumir tu tiempo sin ningún propósito es casi innumerable», dijo.

Algunos lo consideraban distante. Otros lo consideraban egoísta. Hablaban de él a sus espaldas.

Estaba demasiado ocupado para darse cuenta. Sabía que lo más importante en la vida era conseguir que lo más importante siguiera siendo lo más importante. En especial cuando lo más importante es alentar a toda una raza.

Pero ¿qué es lo más importante para nosotros? Esta es la pregunta más importante.

Si no sabes la respuesta, ¿cómo puedes saber a qué decir sí y a qué no? ¿Cómo puedes saber dónde estar presente? ¿Para qué levantarte temprano? ¿Qué practicar? ¿Qué soportar? No puedes. Improvisas. Eres vulnerable a toda cosa brillante y emocionante que se te presente, a todo «Tengo una oportunidad para ti», a todo «Solo llevará un minuto», a todo «Gracias de antemano» y a todo «Sé que estás ocupado, pero…».

«Todo el que no haya preparado su vida hacia un fin definido no puede organizar sus acciones individuales de manera adecuada», se recordó el escritor Michel de Montaigne. Si no sabes adónde vas, decían los estoicos, ningún viento es favorable.

Esto significa ante todo la disciplina de alejarse y pensar: «¿Qué estoy haciendo? ¿Cuáles son mis prioridades? ¿Cuál es mi aportación más importante a mi trabajo, mi familia y el mundo?». Luego viene la disciplina de pasar por alto casi todo lo demás.

Como Booker T. Washington era muy consciente de su objetivo —educar a una generación de hombres y mujeres negros—, tuvo la claridad y la urgencia de rechazar todo lo que consumía su tiempo al servicio de algún otro objetivo. Sin eso, como a tantas personas, se lo habrían comido vivo; solicitud tras solicitud y distracción tras distracción, habrían acabado con su tiempo y su energía.

«Ojalá supiera cómo las personas realizan un trabajo bueno y duradero, y aun así se las arreglan para mantener activas las otras facetas de su vida, como las relaciones sociales, la economía, etc.», anotó una vez John Steinbeck en pleno proceso de escribir una novela. ¿Cómo lo hacen?

No lo hacen.

Es imposible comprometerse con nada —de forma profesional o personal— sin la disciplina de decir «No» a todo lo superfluo.

Una solicitud de entrevista. Una presencia vibrante en las redes sociales. Una cena glamurosa. Un viaje exótico. Una lucrativa empresa secundaria. Una nueva y emocionante tendencia. Nadie dice que esto no sea divertido ni que no pueda ofrecer beneficios. Es solo que también conlleva costes de oportunidad y exige recursos y energía, de los que cada persona tiene una cantidad limitada.

El secreto del éxito en casi todos los ámbitos es dedicar grandes bloques de tiempo sin interrupciones. Pero ¿cuántas personas organizan sus días o su vida para que esto sea posible? Y después se preguntan por qué están agotadas, son improductivas, se agobian y se retrasan.

Esta es la lógica ineludible: todo aquello a lo que decimos «Sí» significa decir «No» a otra cosa. Nadie puede estar en dos lugares a la vez. Nadie puede centrarse en más de una cosa. Pero la fuerza de esta realidad también puede funcionar para ti: todo no puede ser también un sí, un sí a lo que importa. Rechazar una oportunidad significa cultivar otra.

Esta es la clave no solo del éxito profesional, sino también de la felicidad personal. Cuando alguien toma «solo unos minutos de tu tiempo», no solo te está robando. También está robando a tu familia. Está robando a las personas a las que atiendes. Está robando el futuro. Lo mismo ocurre cuando accedes a hacer cosas sin importancia o cuando te comprometes con demasiadas cosas a la vez. Excepto que esta vez tú eres el ladrón.

Nadie te ha obligado a participar en la teleconferencia. Nadie te ha obligado a asistir a este evento o a aceptar ese premio. No hay ley que diga que tienes que contestar a todo correo electrónico, devolver toda llamada y tener opinión sobre toda noticia.

En tecnología hablan de «agregado de nuevas funciones» cuando un fundador o un gerente de proyectos no es lo bastante disciplinado como para proteger el concepto central de una idea y permite que se sobrecargue. Intentando complacer a todos, acaban por no complacer a nadie. Intentar hacerlo todo es asegurarse de no conseguir nada.

Esta parte más débil de nosotros que no puede decir que no a las solicitudes de nuestro tiempo, que intenta estar de acuerdo con todos, quizá en el fondo quiere la misma excusa. Si estamos de acuerdo con lo suyo, cuando llega el momento de hacer balance no tenemos que responder por nuestro pobre desempeño. Nos permite decir: «Bueno, si no estuviera tan ocupado…».

Pero la parte autodisciplinada de nosotros dice, como el lema de la reina, «Mejor no».

O quizá solo tomamos prestada la broma de E. B. White, a quien se le pidió que formara parte de una comisión prestigiosa. «Debo rechazarlo por razones secretas», dijo. Un empleado de Sandra Day O'Connor dijo una vez con veneración: «Sandra es la única mujer que conozco que no pide perdón. Las mujeres dirían: "Lo siento. No puedo hacerlo". Ella se limitaba a un "No"».

Di «No». Sé educado cuando puedas, pero dilo.

Porque es tu vida. Y porque es tu poder. Al aprovecharlo, te vuelves poderoso. De hecho, más poderoso que algunas de las personas más poderosas del mundo que resultan ser esclavas de sus calendarios, de sus ambiciones y de sus apetitos. Los conquistadores que gobiernan

imperios enormes pero son esclavos de las solicitudes. Los multimillonarios que temen perder una oportunidad. Los líderes que siempre persiguen la novedad. ¿A quién le importa si has conseguido hitos extraordinarios pero justo por eso te castigan restándote libertad día tras día?

Sientes que eres libre porque estás eligiendo, pero si la respuesta siempre es sí, poco tiene de elección.

Quizá es lo que hace que una anécdota sobre el general James Mattis, en su época como secretario de Defensa, sea tan poco frecuente. A Mattis, cuyo cargo le obligaba a ser reservado, no le interesaba participar en los programas de entrevistas de los domingos por la mañana para los que los políticos de Washington suelen hacer cola como cerdos en el abrevadero. No le importaba la fama. No le importaba jugar al juego. No, él quería trabajar. Quería hacer lo que tenía que hacer.

Los funcionarios de la administración le suplicaron, lo presionaron, lo molestaron y lo criticaron por no ayudarles a difundir los mensajes, así que al final llamó a la oficina de prensa y, con mucha calma, reiteró su «No».

«He matado a gente para ganarme la vida —explicó—. Si vuelve a llamarme, lo mandaré a Afganistán, joder. ¿Ha quedado claro?».

Y aquí acabó la historia.

Nadie puede decir «Sí» a su destino sin decir «No» al destino de otra persona. Nadie puede conseguir lo más importante sin la disciplina para convertirlo en lo más importante.

Céntrate, céntrate y céntrate

Ludwig van Beethoven estaba en mitad de una conversación y de repente desaparecía. Aunque estuviera hablando con una mujer de la que estaba enamorado, o algún poderoso príncipe o mecenas. Cuando se le ocurría una idea musical importante, se encerraba en ella y lo consumía, casi como si estuviera en trance, tan instantánea y profunda era su concentración.

«¿Me escuchas?», le preguntó una vez un amigo. «Lo siento —contestó Beethoven—, estaba ocupado con un pensamiento tan hermoso y profundo que no podía soportar que me molestaran».

Lo llamaban su *raptus*. Su estado de flujo. Su lugar de trabajo profundo. La fuente de su grandeza musical. Las musas se apoderaban de él, pero también él se apoderaba de ellas y se negaba a soltarlas hasta que hubiera obtenido lo que necesitaba.

Puede parecer un poco indulgente, incluso indisciplinado, que un artista se limite a marcharse así, que se deje llevar por lo que se le pasa por la cabeza. Pero en realidad es un acto de inmenso autocontrol y concentración. Es fácil quedarse en la superficie. Es fácil distraerse.

¿Respetar a las musas cuando vienen a vernos? ¿Centrarte en lo más importante? ¿Pasar por alto todo lo demás y seguir un destello de inspiración o dedicar la capacidad intelectual a un problema inextricable en el que parece que no avanzas? Es el desafío mental para el que tenemos que armarnos de valor. Es la capacidad que debemos cultivar. Comprometernos. Comprometernos de verdad, de forma total y completa.

Porque es muy poco frecuente.

En un mundo de distracciones, centrarse es un superpoder.

Las personas dicen que están concentradas, pero…

… suena el teléfono.

… se distraen.

… se cansan.

… intentan hacer varias cosas a la vez.

… en realidad, no tienen la disciplina necesaria para centrarse de verdad en algo.

Mantener lo más importante como lo más importante no es suficiente. En cuanto recoges el plato, debes dedicar toda tu mente a lo más importante. Tienes que dárselo todo. Los estoicos nos dicen que debemos aprender a concentrarnos en todo momento, como un romano, para aprovechar el pensamiento y la oportunidad que se nos presenta. No podemos desperdiciarlo. Tenemos que seleccionar nuestros pensamientos, tenemos que reducir la mirada a lo que importa y comprometernos.

En la tradición yóguica lo llaman *Ekāgratā*, concentración intensa en un punto singular. La habilidad de poner toda tu mente en algo para poder entenderlo y entenderte de una manera nueva.

Beethoven era conocido no solo por dormirse en las conversaciones sociales, sino también por pasar periodos concentrado en una sola pieza musical. Una sinfonía no se escribe sola. Un destello de inspiración o un solo momento de *raptus* no sería suficiente. Eran horas, días, meses o años de dedicación prolongada y exclusiva a cada faceta del proyecto. Incluso hay cierta ironía trágica en la legendaria concentración de Beethoven. Su progresiva pérdida de oído pasó desapercibida a muchos de sus amigos más cercanos porque daban por sentado que se había perdido en su trabajo. Creían que podía oírlos, si quería. Daban por sentado que solo había desconectado del mundo, como había hecho durante tantos años, para concentrarse en lo que necesitaba escuchar, a las musas.

Todo artista y líder tiene que desarrollar esta habilidad. Aunque Goethe y Beethoven no se llevaban especialmente bien, en esto eran similares. Un biógrafo describe a Goethe como un «experto en pasar cosas por alto». Tanto él como Beethoven lo combinaban con su capacidad para comprometerse con su arte y centrarse en la tarea o el proyecto que tuvieran por delante, con resultados legendarios.

Es un hecho. Las musas nunca favorecen a los que no se concentran.

Y si lo hicieran, ¿cómo se darían cuenta?

Bromeamos sobre el profesor distraído, como si de alguna manera estuviera menos centrado que las personas corrientes. En realidad es justo lo contrario. Nos muestra cómo es el compromiso total en la práctica. Los demás nos preocupamos demasiado por lo que no importa para reconocer que la verdadera disciplina mental tiene un precio, y él está dispuesto a pagarlo. ¿Es posible que no encuentre las llaves del coche o se ponga calcetines dispares? Al final, ¿por qué será más probable que lo recuerden? ¿Por la esporádica metedura de pata social? ¿O por el trabajo transformador que resulta de su centrado compromiso?

Ha dedicado cada minuto de vigilia y cada gramo de capacidad intelectual a los enormes problemas que intenta resolver, a la investigación en la que es pionero o a la revolución musical que está definiendo con cada compás y cada movimiento. Eso significa no solo decir «No» a cosas, sino decir «Sí» a la tarea crítica que tienes ante ti de manera tan enfática, tan completa, que ni siquiera te das cuenta de que existen las cosas a las que has dicho que no. Jonny Ive, el gran diseñador de Apple, explicaría que «centrarse no es algo a lo que aspiras… o algo que haces los lunes. Es algo que haces cada minuto». Contaba que Steve Jobs solía preguntarles a los empleados de Apple en qué estaban centrados, y en concreto: «¿A cuántas cosas has dicho que no?». Porque centrarse en algo exige no centrarse en otras cosas menos importantes.

Epicteto nos recuerda que, cuando dices «Me pondré en serio con esto mañana» o «Me centraré en esto más tarde», lo que estás diciendo es: «Hoy seré desvergonzado, inmaduro y vulgar; otros tendrán la capacidad de molestarme».

No, si merece la pena hacerlo, merece la pena concentrarse hoy. Merece la pena centrarse ahora.

Porque, como Beethoven, nadie sabe cuántos años buenos le quedan ni cuánto durarán sus facultades. Debemos utilizarlos mientras podamos.

Espera a la fruta dulce

Joyce Carol Oates es una de las escritoras más prolíficas y tenaces de su generación, sí.

Pero ¿sería admirable si solo se dedicara a sacar libros a toda prisa?

Obviamente no. «Prolífico» no puede ser un eufemismo de «chapucero».

No es solo que Oates escriba mucho. Además del duro trabajo físico, tiene una gran disciplina mental que modera su impulso para crear y pulir lo que publica al final.

«Casi nunca publico de inmediato», explicó. Cuando termina el primer borrador de cada manuscrito, lo mete en un cajón, donde a veces se queda durante un año o más. Ahí se gesta. Oates piensa en otros proyectos. Trabaja otras ideas. Lee más. Investiga más. Vive más. Piensa más.

No es que los primeros borradores no sean buenos. Es que siempre debemos dudar de nuestra primera explosión de entusiasmo y de todo lo que llega con facilidad. La paciencia de Oates consiste en tomar perspectiva y en dar a todas las pequeñas decisiones que se toman en un libro el tiempo suficiente para que estén bien.

Puede que añada algunas páginas. Puede que elimine personajes o escenas enteras. La mayoría de las veces, los cambios son muy pequeños. Pero el proceso de precaución es fundamental, como lo es en todo acto significativo de creación. Cuando Lincoln escribió la Proclamación de Emancipación, no solo esperó el momento político y militar adecuado para emitirla, sino que la dejó de lado muchas veces mientras escribía, como un pintor con sus bocetos, y de vez en cuando añadía una línea o dos, «la tocaba aquí y allá, y observaba, nervioso, el avance de los acontecimientos».

¿Fue fácil? Esperar el momento oportuno, seas escritor o político, es angustioso. Pero como nos recuerda Aristóteles: «La paciencia es

amarga, pero su fruto es dulce».

Hagamos lo que hagamos, además de la premura y el trabajo duro, tendremos que cultivar la disciplina de la paciencia. Puede que esta habilidad blanda nos desafíe más que las horas en la silla o los años de trabajo. Cuando tu instinto es avanzar, cuando de verdad quieres ir tras ello, esperar… bueno, la espera es la parte más difícil.

Esperar noticias.

Esperar la oportunidad adecuada.

Esperar a que las cosas se arreglen.

Esperar a que te llegue la solución.

Esperar a que los demás estén de acuerdo.

Esperar mientras revisas tus hipótesis.

Esperar y ver si te lo piensas mejor.

¿Qué ganamos esperando?

Bueno, la Biblia dice que, con paciencia, llegamos a poseer nada menos que nuestra alma.

La autodisciplina nos salva de…

… actuar basándonos en información insuficiente.

… elegir la opción equivocada.

… ir demasiado pronto.

… forzarlo.

… apresurar a los demás (o renunciar a ellos).

… llegar a conclusiones erróneas.

… perdernos las maravillosas recompensas que reciben los que esperan.

La paciencia, como ilustró Edison, es un elemento básico del genio. Incluso los arrebatos de inspiración o los destellos de brillantez son inútiles sin la paciencia para pulir, refinar y por fin soltar. El genio de Edison fue exactamente esto, el compromiso paciente de probar cosas una y otra vez, dejar de lado un experimento o un invento hasta que alguien pudiera conseguirle mejores materias primas, no solo descubrir cómo inventar la bombilla, sino obstinarse en desarrollar una manera de llevar la electricidad por debajo de la tierra al primer bloque de casas y después abrirse camino en la política para convertirlo en realidad en la ciudad de Nueva York.

Una persona impaciente no puede trabajar con otras. Es imposible que no cometa errores de juicio y de tiempo. Le es imposible hacer cosas importantes, porque casi todo lo que importa lleva más tiempo del que debería, y sin duda más del que nos gustaría.

Pero no solo es más fácil trabajar con la persona paciente, sino que está más protegida y es más resistente. Como escribió Da Vinci: «La paciencia sirve como protección contra los males, como la ropa contra el frío. Porque si te pones más ropa a medida que aumenta el frío, no podrá hacerte daño. De la misma manera, debes tener más paciencia cuando te encuentres con grandes males, y así no podrán molestar a tu mente».

Abróchate el cinturón y espera. Es lo que hay que hacer.

Necesitaremos paciencia no solo día a día, sino a largo plazo. Paciencia como la de Shackleton. Dejar el libro en un cajón mientras se gesta, irte a dormir y volver a él mañana, dejar que el interés compuesto haga su trabajo, dejar que tu inversión se revalorice, dejar que tu plan surta efecto, dejar que los demás lleguen a tu idea, que se había adelantado a su tiempo… ¿para que los acontecimientos futuros te den la razón?

Por algo lo llaman tener la «paciencia de un santo». Ningún objetivo es posible sin ella. Ningún objetivo que merezca la pena es posible sin ella. Ninguna ambición es sostenible si no se modera con ella.

Pero esta es la cuestión. Si las cosas salieran como queremos, si no exigieran incomodidad, sacrificio y paciencia, no se requeriría disciplina, y todos lo harían.

Entonces la fruta no solo sería menos dulce, sino que alguien ya se la habría comido.

El perfeccionismo es un vicio

En el invierno de 1931, Martha Graham estaba atascada en un ballet que había coreografiado llamado *Ceremonials*, inspirado en las culturas maya y azteca. Era muy perfeccionista, y se desesperaba por terminarlo. Preocupada, autocrítica y consumida por el sentimiento de culpa de haber desperdiciado su beca Guggenheim, Graham estaba convencida de que no podría cumplir con las expectativas de su creciente reputación, y mucho menos con la visión que tenía en mente.

«He perdido el invierno —se quejó con autocompasión—. He perdido todo el trabajo del invierno. He tirado el año. Este trabajo no es bueno».

Aunque a sus bailarines les encantaba, aunque se habían comprometido en cuerpo y alma, lo único que veía era lo que tenía que cambiar. Lo único que veía era por qué no era perfecto. Y eso la encerró en una especie de cárcel que le impedía crear.

Es el trágico destino de los grandes en muchos ámbitos. Su éxito se basa en poner el listón muy alto —a menudo más de lo que cualquier persona, incluido el público o el mercado, podría exigir—, pero esta virtud también es un vicio terrible que no solo les impide disfrutar de lo que han conseguido, sino que les impide conseguir lo siguiente.

Porque nunca es lo bastante bueno. Porque siempre pueden hacer más. Porque no está a la altura de lo que hicieron la última vez.

Da Vinci era así, incapaz de terminar sus cuadros. Steve Jobs se quedó atascado con el Macintosh antes de que lo despidieran de Apple. Un biógrafo del novelista Ralph Ellison habla de un perfeccionismo que «obstruía» tanto sus arterias que en una ocasión Ellison hizo cuarenta borradores de un breve resumen sobre uno de sus libros, un libro al que había dedicado décadas, así que debería haber podido solucionar el tema en cuarenta minutos. El trágico

resultado fue que Ellison nunca publicó nada después de su obra maestra, *El hombre invisible*, a pesar de haber escrito unos diecinueve centímetros de inútiles páginas manuscritas durante años.

¿Qué fue? ¿Humildad? ¿Obsesión por hacer bien las pequeñas cosas? No, eso son excusas tranquilizadoras que nos damos para lo que a menudo es una especie de narcisismo y obsesión. Estamos convencidos de que a todo el mundo le importa tanto lo que hacemos que nos atascamos. Nos decimos que es autodisciplina cuando, de hecho, es vergüenza.

Como dicen, el perfeccionismo es p-a-r-á-l-i-s-i-s.

La obsesión por hacerlo perfecto lleva a que los árboles nos impidan ver el bosque, porque en última instancia el mayor error es fallar el tiro. Lo que no terminas, lo que te da demasiado miedo o eres demasiado estricto para terminar, para intentarlo, es, por definición, un fracaso. La causa es lo de menos. Ya sea por postergarlo o por perfeccionismo, el resultado es el mismo. No lo has hecho.

Los estoicos nos recuerdan que no podemos abandonar una búsqueda porque nos desesperamos por perfeccionarla. O no intentarlo porque no estás seguro del triunfo porque no estás seguro de si a todos les encantará… Eso se llama «cobardía».

Tenemos que ser lo suficientemente valientes para seguir adelante. Para intentarlo. Para darnos una oportunidad. Entrar en la arena, aunque podamos perder. Debemos ser lo bastante fuertes para hacerlo.

Martha Graham tuvo la suerte de contar con colaboradores que la empujaron cuando lo necesitó y ayudaron a rescatarla de los excesos de su exigente autodisciplina. Cuando quedó atrapada con *Ceremonials*, su director musical, Louis Horst, intervino y le dijo: «No siempre se puede crear al mismo nivel. La Sexta Sinfonía siguió a la Quinta, pero sin la Sexta no podríamos haber tenido la Séptima. Uno no puede saber adónde se dirige. Las transiciones son tan importantes como los logros».

Lo perfecto no es solo enemigo de lo bueno, como suele decirse, sino que es enemigo de todo lo que pueda venir después. Si te atascas, tu potencial también. Por eso terminar es un logro, un acto de disciplina monumental que debe producirse.

Por supuesto, querrás seguir jugueteando, retocando y repasando los problemas mentalmente. Pero tienes que ser capaz de detenerte y decir que ya está hecho. Y si no puedes hacerlo tú solo, si tienes problemas con el último kilómetro de tus proyectos, o si sabes que puedes caer presa del perfeccionismo, ¿tienes la autodisciplina necesaria para encontrar compañeros que puedan desconectarte y equilibrarte?

Sin duda, Martha tenía el éxito suficiente para rodearse de aduladores y personas que le decían a todo que sí, pero no lo hizo. Entendió que necesitaba influencias moderadoras, consejeros sabios y patrocinadores en los que pudiera confiar si quería hacer un gran trabajo. Aunque Ralph Ellison y Da Vinci fueron grandes, aunque dominaban su genio, tuvieron problemas a este respecto.

Como Agnes De Mille, biógrafa y compañera de baile de Martha, explicó sobre Louis:

> Él era el único —el único— que podía disciplinar a Martha para que terminara sus piezas, les diera forma y las preparara para interpretarlas. Era bastante práctico. Después de darle un margen de maniobra de semanas, incluso meses, le ponía fin y exigía decisiones que Martha, en su confusión histérica, no siempre quería tomar. Los ballets estaban hechos, no siempre acabados, pero hechos.

Dice que gracias a Louis siempre hubo una primera actuación.

Y sabemos que sin una primera actuación no hay posibilidad de acercarse a esa asíntota perfecta que todos nos esforzamos por alcanzar.

Haz primero lo difícil

Ha habido pocas citas más malinterpretadas y mal atribuidas que la sugerencia de Nicholas Chamfort de que «Un hombre debe tragarse un sapo cada mañana si quiere estar seguro de no encontrar nada más repugnante antes de que termine el día».

La idea implícita en el comentario, a menudo atribuido a Mark Twain,[12] es que si nos comemos la rana al empezar el día, será casi imposible que el día empeore. Una interpretación más pertinente de esta idea la expresó el poeta y pacifista William Stafford: «Haz primero las cosas difíciles».

No esperes. No te digas que primero tienes que entrar en calor. No te digas que solucionarás otros problemas y después…

No. Hazlo ahora.

Hazlo primero.

Se le llama priorizar.

Termínalo.

Se le llama cuidarse.

Recuerda que Toni Morrison no se levantaba antes del amanecer para tener tiempo para sí misma. Las mañanas no eran para ver la televisión ni para doblar la ropa. Tenía una ventanita y la utilizaba para escribir, para aprovechar el día mientras otros aún dormían.

No era fácil. Muchos días no quería. Pero cuando seguía adelante, cuando escribía sus páginas en silencio a la luz de la mañana, no solo se acercaba a su objetivo de convertirse en una gran escritora, sino que, en otro sentido, se daba tiempo. Porque el resto del día era un bono. Al ocuparse de asuntos (difíciles), cuidaba de sí misma. Se había apropiado de la mañana —se había comido la rana—, y todo lo demás era extra. Nada era más difícil que la batalla que ya había ganado.

Así como los días están hechos de mañanas, las vidas están hechas de días. Postergar en cualquier momento, de día o de noche, joven o

viejo, y dejarlo para más tarde es un juego de perdedores.

Lo único que todos los tontos tienen en común, escribió Séneca, es que siempre están preparándose para vivir. Se dicen que solo tienen que poner algunas cosas en su sitio, que no les apetece, que lo harán después…

… ¿qué, exactamente?

Exactamente nada.

Nunca llegan. Nunca llegamos.

Deberás ser más inteligente y más disciplinado.

«No me canso de repetirlo —dijo Montaigne—: todo lo que puedas hacer otro día, puedes hacerlo ahora».

«El que pospone la hora de vivir bien —escribió Horacio— es como el campesino que espera a que el río acabe de pasar antes de cruzarlo».

Parafraseando a los estoicos, podrías ser bueno ahora. Pero has elegido serlo mañana.

Aplazar es creerse con privilegios. Es arrogante. Da por sentado que habrá un más tarde. Da por sentado que tendrás la disciplina necesaria para hacerlo más tarde (a pesar de no tener la disciplina ahora).

Podríamos decir que el cementerio del potencial perdido está lleno de personas que primero tenían que hacer otra cosa.

El momento de hacerlo es ahora.

El momento de empezar es ahora.

Tienes que empezar con la parte difícil, la parte que menos quieres hacer. No a regañadientes, sino enseguida y con entusiasmo, con un cuerpo entrenado para el trabajo duro y una mente aguda y centrada.

Los tontos son demasiado débiles, demasiado miedosos y demasiado indisciplinados para esto, lo cual es un problema para ellos, pero una oportunidad para ti.

Porque es aquí donde ganarás. Ellos se retrasarán y tú avanzarás.

Pero solo si empiezas ahora.

¿Puedes volver a levantarte?

En 1959, Floyd Patterson puso en juego su título para pelear contra Ingemar Johansson.

Aunque entrenó duro para la pelea, a medida que se acercaba el día a Patterson le faltaba algo. Quizá ganas. Quizá compromiso.

Patterson estaba aburrido. Estaba impaciente. Estaba demasiado confiado.

Y cuando subió al ring, se notó. No era el que merecía ganar. «Todo boxeador debería tener un poco de miedo de lo que le pueda pasar —reflexionaría después Patterson sobre la pelea—, porque el miedo aguza la mente. Cuando no tienes nada que temer, se te embota la mente».

Pero él no creía que pudiera perder, y era evidente que se equivocaba.

En el tercer asalto, cayó. Siete veces. Al final se detuvo el combate.

Las horribles palabras llegaron a él cuando se disipó la niebla de los golpes. «He perdido el campeonato». Patterson no podía creérselo. Pero era cierto. Y lo más doloroso es que era culpa suya.

La anécdota podría haberse quedado aquí. De hecho, durante toda la historia del boxeo hasta ese momento y en casi todas las peleas por el título antes y después, cuando un campeón pierde el cinturón, nunca lo recupera. Está acabado. Finiquitado. Fuera de combate.

Y Patterson casi lo estuvo. Pasó semanas deprimido, deseando la muerte. El sentimiento de culpa lo ponía enfermo. No dormía y ni siquiera podía mirar a sus hijos a los ojos.

Entonces le llegó una carta de Archie Moore, el boxeador al que Patterson había derrotado para conseguir el título. «Querido Floyd —le decía—. Sé cómo debes de sentirte. Espero que estés mejor. A muchos boxeadores les ha pasado. Por supuesto, no me gustó perder contra ti, y el destino lo decretó así». Más adelante analizó la pelea y

los problemas en la estrategia de Patterson, y concluyó: «Si centras el golpe y te mueves alrededor de ese tipo, puedes ser el primero en recuperar la corona. Puedes hacerlo. Tu amigo, Archie Moore».

Merece la pena tomarse un minuto para reconocer la increíble amabilidad y la autodisciplina que supone que un excampeón se tome el tiempo de escribir, sin que se lo hayan pedido, para dar ánimos a su archienemigo en su momento más bajo. Moore podría haberse burlado de Patterson, pero lo ayudó a creer en sí mismo.

Este momento de gracia fue lo que Patterson, a punto de caer en la desesperación, necesitaba con urgencia. Detuvo la caída. Acabó con la autocompasión. Le habían recordado que podía transformar lo sucedido. Volvió a entrenar. Se obligó a ver la película de su ignominiosa derrota y aprendió de cada tortuoso visionado. En junio de 1960, casi exactamente un año después, Floyd Patterson noqueó a Ingemar Johansson en el quinto asalto. Floyd golpeó a Johansson con tanta fuerza que el hombre tardó cinco minutos en recuperar el conocimiento en el ring.

En veinte años de lucha profesional, Patterson fue el primero (y solo uno de cuatro desde entonces) en recuperar un título de peso pesado, un poderoso recordatorio de que la derrota no es definitiva y de que las recaídas pueden detenerse.

Todos nos equivocaremos. Nos presentaremos a una oportunidad que puede cambiarnos la vida sin estar preparados. Dejaremos nuestra dieta o nuestra sobriedad. Perderemos los estribos y nos avergonzaremos. Cometeremos errores. Nos derrotarán. Es lo que pasa con la disciplina, que nunca nos falla, pero a veces le fallamos.

Pero ¿será el final? ¿Es quienes somos ahora? ¿O podemos volver a levantarnos?

Perder no siempre depende de nosotros… pero ser perdedores sí. Ser derrotistas sí. Decir «Ah, qué demonios, ¿acaso importa?» depende de nosotros. Tirar la toalla en una pelea que hemos perdido es una cosa, pero ¿tirar la toalla en la pelea por alcanzar los estándares que nos hemos marcado a partir de ese momento? Si haces eso no solo te han derrotado. Te han vencido.

No te frustres por no ser tranquilo por naturaleza, por no ser

perfecto. Porque nadie lo es, y nadie espera que lo seas. Si tus niveles son tan altos que te rindes cuando no los alcanzas, en realidad no tienes niveles altos. Lo que tienes son excusas.

Esta es otra razón por la que el perfeccionismo —moral o profesional— es tan peligroso. Cuando nos quedamos cortos, cuando aparecemos como las personas defectuosas, vulnerables, vencibles y jodidas que somos... Puede ser difícil volver a ponerse en marcha. Si somos demasiado duros con nosotros mismos, como Floyd Patterson, como Martha Graham, nos noquearemos… y nos quedaremos fuera de combate.

Todos la cagaremos. Recaeremos en malos hábitos o en lo que sea. Lo haremos en público. No nos daremos la prisa que deberíamos, caeremos en la tentación o en un ataque de pasión, quizá incluso en un momento de cobardía. Perderemos. En esta vida, nadie se mantiene invicto por mucho tiempo.

¿Y entonces qué?

¿Podemos recomponernos? ¿Podemos recuperarnos y volver a intentarlo?

Es muy indicativo que tanto en la tradición zen como en la Biblia tengamos una versión del proverbio sobre caer siete veces y levantarse ocho (lo que hizo Patterson después de aquel horrible tercer asalto).

El gran bateador Sadaharu Oh solía decir que, para un deportista, perder solo era la oportunidad de volver mañana e intentar hacerlo mejor. Lo mismo era cierto para ganar.

En esto consiste ser profesional, en que ganar o perder sea una oportunidad para volver a hacerlo. Para volver a tu ritmo y quedarte en él, porque ahí te sientes más feliz, controlas más y estás más conectado.

Incluso el más alegre, el más fuerte, el más autodisciplinado se tambaleará bajo el peso de sus circunstancias o de las consecuencias de su comportamiento. Hoy recordamos a Viktor Frankl como un incansable optimista, el creyente inquebrantable en el sentido humano, a pesar de los horrores que soportó en el Holocausto. Pero en 1945, justo después de que terminara la guerra, envió una nota a unos amigos que decía:

> Estoy terriblemente cansado, terriblemente triste, terriblemente solo… En el campo, creías que habías llegado al punto más bajo de la vida, y luego, al volver, te viste obligado a ver que las cosas no habían perdurado, que habían destruido todo lo que te había sostenido, que justo cuando vuelves a ser humano, podrías hundirte en un sufrimiento aún más insondable.

No podemos culparle. También es insondable pensar de qué se habría privado la humanidad si se hubiera limitado a regodearse, o peor aún, se hubiera rendido. A pesar de todo, volvió a levantarse. Dijo que sí a la vida, a un segundo intento, a volver al ring, a abrirse camino de regreso a la felicidad con un propósito.

Si después de todo lo que pasó él pudo hacerlo, todos podemos.

Nuestra autodisciplina nos obliga a hacerlo. Nuestro destino depende de ello.

La batalla contra el dolor

John F. Kennedy pudo nacer guapo y rico, pero los dioses no le repartieron buenas cartas. Tenía un padre distante y arrogante, y nació en una familia con antecedentes de adicción. Su cuerpo era una fuente de problemas continuos. Kennedy sufría dolencias casi constantes, desde úlceras hasta la enfermedad de Addison y un problema degenerativo de la espalda, agravado primero por el fútbol y luego por las heridas de guerra. Y su infancia traumática y trabajo difícil solo añadieron estrés y tensión.

No fue culpa suya.

Más que frustrante, era insoportable. Seguro que algunas mañanas, tumbado en la cama —u otras veces en el suelo, al caerse—, se preguntaba si merecía la pena levantarse.

Pero no podemos evitar leer el historial médico de Kennedy y aterrorizarnos por lo que estaba dispuesto a hacer para aliviarse. Al convertirse en presidente, tomó corticosteroides, procaína, Lomotil, testosterona, paregórico, fenobarbital, penicilina, cortisona, anfetaminas y cualquier otra cosa que le cayera en las manos. Una vez le dijo al primer ministro británico que, si no mantenía relaciones sexuales constantes, le daban migrañas.

Cuando un médico vio el cóctel inyectable de anfetaminas y analgésicos que Kennedy estaba tomando, intentó intervenir. «No me importa si es orina de caballo —le contestó Kennedy—. Funciona».

¿Funcionaba?

Porque Kennedy necesitaba cada vez más.

Compraba a médicos y permitía que un desfile de personajes turbios entrara en su vida (y en el Despacho Oval), a pesar de las advertencias de personas sensatas. Inevitablemente, los medicamentos pasaron factura a Kennedy. Seguía con dolores. Se deprimía. Se sentía embotado. Pero en lugar de desengancharse, duplicó la dosis y

consiguió una receta de Stelazine, un antipsicótico muy fuerte.

La historia elogia con razón a Kennedy por su calma y sabia templanza en los tensos trece días de la crisis de los misiles en Cuba, pero si lo analizamos más de cerca vemos el peligro diario en que su imprudencia médica ponía a millones y millones de personas. «Ningún presidente con el dedo en el botón rojo tiene que tomar estas cosas», le advirtió un médico cuando se enteró de que estaba tomando Stelazine, y amenazó con contárselo a la prensa si Kennedy no lo dejaba de inmediato.

Es lo que pasa con el dolor y el placer, que se sienten en el cuerpo pero afectan a la mente y al estado de ánimo, a nuestro temperamento, algo que debemos proteger siempre.

¿Hay medicamentos y tratamientos aceptables por ahí? Por supuesto.

Nadie debe pensar que recibir ayuda para la depresión o el dolor crónico es contrario a los principios de la templanza. Epicteto se pasó toda la vida sufriendo por una pierna torcida y rota por la tortura. Si hubiera habido una forma segura de moderar ese dolor, habría sido idiota si no la hubiese aceptado. Y nos encontraremos en situaciones como esta. Tendremos accidentes. Nuestro cuerpo envejecerá. Nuestro corazón se romperá.

El problema es que Kennedy esperaba que una pastilla mágica (o varias) hiciera que sus problemas desaparecieran. Utilizó el sexo y la medicina como vía de escape, no como herramienta. El dolor no era culpa suya, pero sí las malas decisiones que tomó para librarse de él.

De hecho, el único tratamiento que alivió su dolor de espalda fue bastante simple. El médico que se oponía a que Kennedy tomara esos medicamentos descubrió que el presidente no podía hacer ni una sola sentadilla. «Pronto te quedarás lisiado si no empiezas a hacer ejercicio —le explicó—. Cinco días a la semana. Y tienes que empezar ya». Con ejercicios de estiramiento y respiración, pesas y calistenia, Kennedy recuperó gran parte de su movilidad. Los niveles de dolor se redujeron. «Ojalá te hubiera conocido hace diez años», le dijo Kennedy al médico. Parecía que incluso podría dejar de utilizar su faja ortopédica.[13]

Aunque no todos los problemas pueden resolverse con aire fresco y ejercicio, debemos sospechar de todo el que nos diga que puede hacer que nuestro dolor desaparezca sin esfuerzo. Los del doctor Feelgood (doctor Siéntetebien, como llamaban al médico de Kennedy) son como las sirenas de la mitología griega: su canto es dulce… pero a menudo mortal.

Sin embargo, generación tras generación lo pasa por alto. Hoy, personas (con menos dolor, al menos físico) han popularizado la frase «hacer el trabajo» para describir su consumo de todo tipo de drogas psicodélicas experimentales para abordar su malestar espiritual o mental. Lo dicen incluso cuando una epidemia de fentanilo asola y mata a los que los rodean, mientras el mundo se tambalea por las consecuencias de una crisis de opiáceos.

Con la medicina no se juega.

El papa Juan Pablo II tenía razón cuando nos recordaba que parte de la templanza consiste en evitar el impulso de privarnos de la «consciencia consumiendo drogas». Nuestras facultades racionales (así como nuestro cuerpo) pueden torturarnos, pero también son un regalo. No debemos atenuar su poder ni alterar nuestra química de forma innecesaria.

¿Hacer el trabajo? El trabajo es pasar la vida sobrio. ¿Hacer un viaje? Ve a terapia. Lucha. Cúrate un poco cada día, mejora un poco cada día.

Quizá por eso el camino que siguió Kennedy es tan seductor: creer que solo algo en concreto puede aliviarnos, que una pastilla o un dispositivo similar al soma nos salvará del dolor, el aburrimiento o la desesperación. De hecho, esta misma esperanza nos hace vulnerables a los gurús o médicos que se aprovechan de los que sufren. Ten cuidado con toda persona o cosa que te ofrezca una vía de escape, y ten por seguro que todo lo que prometa euforia puede causarte un dolor real.

«Hacer el trabajo» debería significar pensar en las cosas de forma integral. Debería significar llegar a las causas fundamentales. Debería significar resolver la lesión, no los síntomas. Significa terapia. En el caso de Kennedy, no solo física, sino también la desesperada necesidad de ayuda psicológica. Esto requerirá coraje, así como autodisciplina.

Porque lleva más tiempo. Porque significa enfrentarse a nuestros miedos, porque significa avanzar poco a poco, no lograr una transformación instantánea. No será fácil. Pero los efectos secundarios son mínimos.

También, por injusto o desagradable que sea, puede significar encontrar una forma de vivir con el dolor.

Los estoicos tenían una palabra, *emmenetea*, lo que debe tolerarse. Lou Gehrig sabía que una larga carrera en el béisbol requeriría jugar lesionado, como exige la vida misma. «Recuerdo cuando Lou se rompió el dedo corazón de la mano derecha —comentó un compañero de equipo—. Cada vez que bateaba una pelota, le dolía. Y casi le daban arcadas cuando la atrapaba. Lo veías estremecerse. Pero nunca dejaba de jugar». En 2.044 partidos sufrió un lumbago paralizante, que envía dolores agudos por la parte baja de la espalda y hace que estar de pie se convierta en un desafío. ¿Sería el final? «Me libraré de él —respondió Gehrig—. Es lo que siempre he hecho». Podría haber vuelto a beber, o algo peor… pero no lo hizo. Se mantuvo limpio. Se quedó en el juego.

Pero el dolor puede ser un indicador, una luz de advertencia, un recordatorio para reducir la velocidad o cambiar. Por eso Gregg Popovich estuvo dispuesto a aceptar la multa por dejar descansar a sus jugadores. Mejor dolor financiero que lesiones dolorosas (y analgésicos). Durante demasiado tiempo, a Kennedy no le interesó arreglar lo que estaba mal, sino encontrar una manera de continuar —sus asuntos, su juventud, la negación de sus limitaciones— a pesar de que estaba claro que algo iba mal.

Su cuerpo intentó advertírselo. Sus médicos intentaron advertírselo.

No les hizo caso.

La reina Isabel es dura como nadie. Pero no consigues serlo durante tanto tiempo sin escuchar a tu cuerpo, sin cuidarte. Ha confiado en prácticas sostenibles, no en atajos. Como le aconsejó a la joven esposa de un diplomático que sufría después de los largos días de estar de pie sin descanso: «Hay que colocar los pies así. Manténgalos siempre paralelos. Asegúrese de que su peso se distribuya de manera uniforme. Esto es todo».

Hay más, por supuesto, pero es un comienzo.

Soportamos el dolor, pero también debemos abordar sus causas profundas.

La mente y el cuerpo deben encontrar la manera de trabajar juntos, con tranquilidad, moderación y sobriedad.

La batalla contra el placer

Se supone que Epicuro era un hedonista adicto al placer. La inscripción que había en su jardín se presta a esta interpretación: «Extraño, tu tiempo aquí será agradable. En este lugar, el mayor bien es el placer. El que cuida esta morada, un amable anfitrión, estará a tu disposición. Te dará la bienvenida con pan, y te servirá agua en abundancia acompañada de estas palabras: "¿No te hemos atendido bien? Este jardín no te abre el apetito, te lo sacia"».

¿Qué tipo de placer prometía?

¿Comida?

¿Sexo?

¿Bebida?

¿Desenfreno?

En el siglo III a. C., pocas personas en Atenas lo sabían, así que supusieron lo peor. Aquí, miles de años después, perpetuamos sus sospechas y definimos a un epicúreo como una persona que se entrega a todos los impulsos sensuales.

Pero todo el que lea la filosofía de Epicuro encuentra una receta mucho más simple para la felicidad. En una famosa carta, hablando con un amigo rico que le prometía todo lo que quisiera, Epicuro le pidió un pequeño tarro de queso para darse un capricho. «Este era el hombre —escribe el biógrafo clásico Diógenes Laercio— que estableció que el placer era el fin de la vida».

Para Epicuro, el placer no era glotonería. No era darle al cuerpo lo que le apeteciera sin pensar.

«Por placer entendemos la ausencia de dolor en el cuerpo y de problemas en la mente —dijo Epicuro—. Lo que produce una vida placentera no es una sucesión ininterrumpida de borracheras y fiestas, ni satisfacer la lujuria, ni disfrutar del pescado y de otras delicias de una mesa lujosa. Es razonar con sobriedad, buscar los motivos de lo

que se elige y lo que se evita, y desterrar las creencias a través de las cuales las mayores perturbaciones se apoderan del alma».

Epicuro no era el rey Jorge IV, ni hubiera querido serlo, ya que ser el rey Jorge no era especialmente placentero. No solo su glotonería le acortó la vida, sino que permitirse todo lo que quería no tardó en convertirse en una pesadilla diaria. ¿Cuánto se divirtió Babe Ruth cuando tuvieron que llevarlo al hospital atiborrado de comida y alcohol?

No nos abstenemos del exceso porque sea un pecado. Somos autodisciplinados porque queremos evitar una existencia infernal mientras estamos vivos, un infierno creado por nosotros mismos.

El cuerpo es tonto, debes saberlo, y nuestro temperamento tiene que salvarlo de sí mismo. El cuerpo quiere comer hasta llenarse…, pero termina mucho más allá de este punto. El cuerpo quiere beber hasta emborracharse…, pero solo nos sentimos así cuando estamos más que borrachos. El cuerpo quiere estar adormecido…, puede aguantar orina de caballo si funciona, como dijo Kennedy. El cuerpo quiere lo que quiere ahora…, ya lidiará con las consecuencias después. Debemos ser lo bastante inteligentes, autocontrolados y conscientes de nosotros mismos para intervenir antes de que esto suceda, antes de «comer más de lo que deberías» (puedes sustituir lo entrecomillado por cualquier cosa que seas propenso a hacer en exceso, desde beber hasta trabajar, divertirte o quedarte despierto hasta tarde). Como el estadista ateniense Timoteo dijo una vez tras una fiesta en casa de Platón: «Tus cenas son agradables no solo cuando estás comiendo, sino también a la mañana siguiente». Si después estás lleno e incómodo, si tienes resaca y te sientes aturdido al despertar, si estás lleno de arrepentimiento o vergüenza, o ni siquiera recuerdas lo que pasó la noche anterior, ¿realmente fue tan divertido?

Los estoicos decían que era una metáfora perfecta de todo lo que hacemos. «Recuerda comportarte en la vida como si estuvieras en un banquete —dijo Epicteto—. Cuando algo que pase de mano en mano llegue a ti, extiende la mano y coge una ración moderada. ¿Pasa de

largo? No lo detengas. ¿Aún no ha llegado? No ardas en deseos, sino espera a que llegue a ti. Actúa de esta manera con tus hijos, tu esposa, tu posición y tu riqueza. Un día te harás digno de un banquete con los dioses».[14]

«Recuerda siempre que he sacado más del alcohol de lo que el alcohol me ha quitado», aseguró una vez Churchill a su esposa. Es una prueba fundamental. No pienses solo en que te proporcionará cierto placer. Piensa en lo que te quitará. Piensa en cómo envejecerá lo que estás persiguiendo. Piensa en lo que pensarás después —durante el periodo refractario, durante la resaca—, cuando los pantalones te aprieten demasiado, cuando te veas en el espejo dentro de unos meses y te preguntes qué ha pasado.

La abstinencia y la moderación no son lo mismo, por supuesto. La primera consiste en evitar, y la otra en ser responsable. Es entender cómo hacerlo bien respecto a tu cuerpo, tu genética y tu estilo de vida. C. S. Lewis nos recuerda que la templanza consiste en «ir hasta el punto correcto, no más». Esta moderación, explica Cayo Musonio Rufo, es «el principio y el fundamento de la virtud».

Es también el secreto del placer, como nos recuerda Epicuro. Nadie que se haya entregado a los excesos lo pasa bien. Nadie esclavizado por sus apetitos es libre.

La capacidad de levantarse de la mesa antes del punto de odiarse a uno mismo, antes de sudar o entrar en coma por carbohidratos, exige fuerza. Lo mismo beber una copa durante la cena en lugar de ir a por más o no detenerse hasta que aparecen signos de deterioro. Y también saber que una casa más grande no te hará más feliz, que no necesitas más dinero, más fans, más nada. ¿Nunca acercarse, y mucho menos sobrepasar, el punto en el que te arrepentirás sin dejar de disfrutar de cosas que son divertidas, que te hacen feliz y que te resultan placenteras? ¿Reconocer que tus elecciones te han colocado en una zona peligrosa, como Kennedy no pudo hacer? Esto requiere autoconocimiento, autocontrol y —si los que te rodean quieren seguir la fiesta— no poco coraje.

La disciplina no es un castigo, es una forma de evitar el castigo. Lo hacemos porque nos queremos, nos valoramos a nosotros mismos y lo

que hacemos. Y consideramos, con razón, que también aumenta nuestro disfrute. De hecho, la persona que se contenta con menos, que puede disfrutar de un pequeño tarro de queso como si fuera una delicia culinaria, es más fácil de satisfacer y más capaz de encontrar lo bueno en todas las situaciones.

Búscate a ti mismo, no la distracción.

Sé feliz, no hedonista.

Deja que gobierne la mente, no el cuerpo.

Conquista el placer y hazte superior al dolor.

Combate la provocación

El padre de Arthur Ashe trabajaba de chófer para William Thalhimer, un acaudalado judío de Richmond, Virginia, propietario de una cadena de grandes almacenes. Al llevar a su jefe al otro lado de la ciudad para que viera un terreno que quería comprar, Arthur Ashe padre pudo conocer de primera mano la discriminación a la que se enfrentaban los judíos en el recalcitrante sur de la década de los cincuenta.

Durante la negociación, Thalhimer recibió un trato ofensivo, condescendiente e intimidatorio por parte de un hombre al que parecía repugnarle la idea de hacer negocios con un judío. Después de soportarlo en silencio, Thalhimer concluyó la transacción y Ashe padre y él se montaron en el coche para regresar a casa.

«¿Por qué? —no pudo evitar preguntar Ashe—. ¿Por qué ha aguantado eso?».

«He venido aquí para comprar ese terreno —explicó Thalhimer—. He conseguido el terreno. Ahora me pertenece a mí, no a él. Ese hombre puede maldecirme cuanto quiera. Esa tierra es mía».

Desde luego que le habría gustado propinarle un puñetazo en la cara a aquel hombre, pero de ese modo el antisemita habría conseguido lo que quería. No tener que hacer negocios con un judío. Y ¿qué habría conseguido Thalhimer? Quedarse sin la tierra que deseaba. Y, con toda probabilidad, terminar en la cárcel.

Con la distancia que otorga el paso del tiempo, podemos entender la injusticia de lo ocurrido y maravillarnos de la serena dignidad y el autocontrol que Thalhimer mostró en ese momento. No cabe duda de que Ashe padre, un hombre de color en el sur segregado, valoró ambas cosas. De hecho, su hijo, Arthur Ashe, señalaría que esta experiencia moldeó a su padre como sostén y le inspiró durante la segregación para ser siempre pragmático, además de paciente y reservado. A Ashe

padre le daba igual lo que la gente hiciera o dijera de él. Lo importante era mantener a su familia y preparar a sus dos hijos para que tuvieran éxito en un mundo que parecía empeñado en que no fuera así. Al cuerno los racistas; Arthur Ashe padre iba a conseguir esa tierra.

Como es natural, sería maravilloso que aquello no hubiera ocurrido. Que nadie fuera objeto de insultos ni discriminación, que todo el mundo nos tratara con amabilidad, que no sufriéramos privaciones, que no se nos juzgara, se nos agrediera ni se nos tratara mal. Pero así es la vida.

Según se cuenta, un buen día Catón el Joven, bisnieto del frugal romano Catón el Viejo, estaba visitando los baños en Roma cuando le empujaron y se vio inmerso en uno de esos encuentros casuales que parecen desembocar en una pelea en toda regla cuando te topas con alguien que tiene un mal día. Pero cuando el altercado terminó y Catón pudo recuperar la compostura, se negó a aceptar una disculpa del agresor, aunque no de la forma en que cabría esperar. «Ni siquiera recuerdo que me hayan golpeado», dijo. Además de rechazar la disculpa, también se negó a guardar rencor.

James Peck, uno de los Viajeros de la Libertad, observó en varias ocasiones que su negativa a tomar represalias aturdía a sus atacantes de forma momentánea y, cabría imaginar, hacía que vivieran un aterrador momento de introspección. «¿Por qué el odio no consume a esta persona igual que a mí? ¿Por qué no ha perdido el control como yo? ¿Acaso es mejor que yo?».

Recuerda siempre que, por equivocados que estén, por irritante que resulte, dos no se pelean si uno no quiere. Tal y como decían los estoicos, cuando nos ofendemos, cuando nos peleamos, somos corresponsables. Hemos elegido participar. Hemos cambiado el autocontrol por la autocomplacencia. Hemos permitido que se nos caliente la cabeza, a pesar de que sabemos que raras veces se toman buenas decisiones en caliente.

La vida…, la gente…, hará que te veas en esa coyuntura. Puedes declinar o aceptar.

¿Recuerdas la vieja fábula de Esopo sobre el león al que acosó y

picó un mosquito? Debemos desarrollar la capacidad de no hacer caso, soportar y olvidar. No solo las crueles provocaciones de los imbéciles, sino también los desaires y errores involuntarios de las personas a las que queremos y respetamos, no vaya a ser que nos hagamos más daño del que podría causarnos la picadura de esos desaires.

«Ayuda ser un poco sordo», fue el consejo que le dio su suegra a Ruth Bader Ginsburg, y no solo le sirvió de guía durante cincuenta y seis años de matrimonio, sino también durante sus veintisiete años de carrera en el Tribunal Supremo con colegas a los que adoraba, pero con los que solía discrepar, entre ellos Antonin Scalia, su mejor amigo y su contrario ideológico.

Piensa en lo que tuvieron que soportar Ginsburg, Ashe padre y Thalhimer. Durante periodos de la historia en que las leyes y las costumbres sociales casi nunca estuvieron de su lado. ¿Y tú te esfuerzas por no perder los papeles en respuesta a lo que de forma literal se denomina «microagresión»? ¡Por favor!

Podemos fingir que no lo vemos. Podemos no hacer caso de lo que dicen de nosotros en los correos que nos envían. No hay que asumir lo peor. No hay que convertir al mosquito en un referéndum nacional. No hay que dejar que nos ponga nerviosos.

«¿Por qué debería hacerlo?».

Porque tienes trabajo que hacer. Quieren que te alteres. Porque si vas a dedicarte a responder a todos los ataques, como bien dijo Lincoln, más vale que admitas ya la derrota. No conseguirás nada. Jamás serás feliz. Y ellos ganarán.

Lo más fácil es responder a la falta de moderación con falta de moderación. Hemos de recordar que la falta de autocontrol de una persona no justifica que nosotros hagamos lo mismo. Tampoco da una buena imagen ni es la receta para alcanzar el éxito.

Arthur Ashe hijo aprendió ese autocontrol de su padre, que a su vez lo había visto en William Thalhimer.

Alcanzó su destino como tenista, igual que alcanzarás el tuyo, canalizando las provocaciones de la vida de manera productiva. Apareció e hizo en la pista lo que había ido a hacer.

Sin nada. Sin distracciones. Sin contratiempos.

Nada podía detenerle.

Cuidado con esta locura

En el séptimo partido de las semifinales de la Conferencia Oeste de 2004, Sam Cassell logró una increíble canasta desde la esquina y dio una ventaja de dos puntos a los Minnesota Timberwolves. Fue una de esas canastas que solo pueden lograr los mejores deportistas, sometidos al tipo de presión que muy pocos llegan a conocer.

Por eso, a las cámaras y al público les encantó lo que ocurrió después; Cassell, presa del entusiasmo y del orgullo, volvió para ocupar su puesto en defensa con triunfales zancadas al tiempo que meneaba los brazos entre las piernas para simular que cargaba con esfuerzo sus enormes testículos.

También en mitad de este famoso baile de las «enormes pelotas», Cassell se hizo una pequeña fractura por avulsión en la cadera. Como resultado de eso, los Timberwolves, cabeza de serie número uno con el factor campo a favor durante los *playoffs*, cayeron ante los Lakers en las finales de la Conferencia Oeste en seis partidos. Cassell, limitado por la lesión, apenas influyó.

Por supuesto, con la calma que dan los años, nadie cambiaría un campeonato de la NBA por unos segundos de celebración y provocación, pero eso es lo que pasa con los arrebatos de pasión.

Nos ciegan.

Nos arrastran. Nos nublan el juicio. Impiden que seamos pacientes. Que nos mordamos la lengua. Que nos resistamos a la tentación. Que no hagamos caso de un desaire.

Qué precio tan grande pagamos. Cuánto lo lamentamos.

A veces se trata de un momento de arrogancia o de excitación. O de ira. O de ansiedad. O de avaricia. O de envidia.

O de lujuria…

Piensa en los hombres (y las mujeres) poderosos cuyas carreras se han visto arruinadas por un escándalo sexual. Gozaban de poder, de

influencia, el futuro les sonreía. ¿Qué los llevó a arriesgarlo todo por un placer fugaz? ¿Por qué alguien tan valiente y respetable como Martin Luther King hijo engañaría a su mujer en aquella sórdida habitación de hotel? El filósofo Demócrito no se equivocaba al describir el sexo como una «locura leve». Nos vuelve locos. Nos lleva a realizar actos vergonzosos.

La ira no es más que una forma de locura un poco menos leve. «A quien los dioses quieren destruir, primero lo vuelven loco», dijo otro filósofo. Las famosas «cartas acaloradas» de Lincoln eran las que escribía enfadado, pero era lo bastante disciplinado para guardarlas en un cajón de la mesa y no enviarlas a su merecido destinatario. Por otro lado, los escándalos más absurdos de la presidencia de Truman fueron las mezquinas notas que envió, incluyendo una a un crítico de *The New York Times* que había escrito de forma negativa sobre su hija. Al ser un presidente por lo general disciplinado, aquellas misivas, aquellos desenfrenados arrebatos de pasión, eran poco habituales. Por desgracia, la ira se apoderó de uno de los mejores.

Casi todo aquello de lo que nos arrepentimos, casi todos los errores, casi todos los momentos embarazosos, ya sean personales, profesionales o históricos, tienen algo en común: alguien perdió el control de sus emociones. Alguien se dejó llevar. Alguien estaba asustado o a la defensiva. Alguien no pensó más de unos pocos segundos.[15]

Si no puedes refrenar tus impulsos, si hoy te pueden zarandear como a una marioneta, ¿qué crees que pasará cuando alcances el nivel al que aspiras? ¿Qué pasará cuando tengas poder, cuando haya gente dispuesta a excusarte, cuando tengas recursos? ¿Y cuando, además, el margen de error sea mucho más pequeño?

La gente que hace cosas menos importantes que tú puede librarse de las consecuencias cuando no tienen el control. Tú no.

No puedes permitirte que un arrebato de ego o de entusiasmo te cueste un campeonato a ti o tus compañeros. No puedes permitirte que una decisión impulsiva mine tu entrenamiento. No puedes permitirte el lujo de dejar que la pasión bloquee la calma y la moderación.

Tal vez otros puedan. Tú, no.

¿Significa eso que nunca puedes ser espontáneo o dejar salir tus emociones? Por supuesto que no. Ama y sé amado; siente pasión. La idea es evitar que le digas alguna crueldad a la persona que quieres cuando estás enfadado…, o que traiciones la confianza de la persona que quieres por un instante de tentación. Puedes enfadarte; lo importante es «no hacer nada movido por la ira».

Y podemos reemplazarla (la ira) por muchas otras emociones que sentimos de manera apasionada en el momento.

John Wooden se esforzaba por mantener la pasión de su equipo al mínimo. Le parecía un combustible inviable y peligroso. «Quería que la intensidad los mantuviera en tensión, los quería concentrados y con un dominio absoluto de sí mismos —dijo—. Cuando se combinan estas actitudes con el talento y una buena pedagogía, puedes verte dirigiendo a un equipo que compite y se impone al más alto nivel. Eso no ocurrirá si eres esclavo de la pasión».

De todos los malos hábitos que hay que dejar, la pasión es el que más cuesta. Porque aparece de golpe. Porque es un carburante muy poderoso e inflamable. Porque antes incluso de detectar que nos domina, el daño ya está hecho. Podemos tener pasión, pero nadie puede permitirse el lujo de ser esclavo de ella.

La clave es ir despacio. Pensar bien. Procurar no dejarse llevar por fuerzas que no entiendes ni controlas. Igual que un adicto busca las señales de advertencia de un antojo, debemos estar atentos a los puntos de inserción para controlarlos antes de dejarnos llevar. Ya se trate de ansiedad, de agresividad, de deseo hacia alguien, de una celebración o de una abrumadora incertidumbre, debemos intervenir y pisar el freno de emergencia antes de que el impulso de actuar movidos por esas emociones cobre tanta fuerza que nos estrelle contra una pared.

Cuando se te presente, toma siempre la salida.

Se cuenta que, después de un largo día de viaje con su difundo marido, el príncipe Felipe, la reina Isabel lo encontró alterado y discutiendo. La reina llamó la atención de su marido para salvarlo de sí mismo y señaló la exposición que tenían delante. «Mira la

cerámica», dijo con voz serena y pausada. Felipe, tras olvidarse de su arrebato, se detuvo a echar un vistazo y recuperó su estado de regia dignidad. Más tarde, un político que había oído el diálogo se acercó al lugar donde había ocurrido. Solo se sorprendió a medias al descubrir que no había cerámica expuesta.

Cuando has planeado algo que está mal, como dice la famosa letra del señor Rogers, debes parar y hacer otra cosa en su lugar. Cuando veas que alguien está a punto de sucumbir a un arrebato de pasión, mira a ver si puedes ayudarle a redirigir esa energía.

Porque nosotros tenemos el control. Nuestra formación, nuestras enseñanzas, nuestro talento, nuestro (¡buen!) temperamento son nuestra guía. Llevan la batuta.

No nuestras pasiones.

No la locura momentánea, leve o no tan leve.

La fuerza reside en el silencio

Resulta tan fácil maravillarse con el valor de los espartanos que a menudo pasamos por alto sus otras demostraciones de fuerza.

Cuando le dijeron que las flechas de Jerjes taparían el sol, Leónidas respondió: «Entonces lucharemos a la sombra». Cuando otro conquistador les dijo que si su ejército atravesaba sus muros, mataría a todos y cada uno de los soldados, los espartanos respondieron con una sola palabra: «Si…».

No cabe duda de que estas respuestas dadas ante la muerte requirieron de auténticos cojones. También es incuestionable que el lacónico estilo de los espartanos (que lleva su nombre) forma parte de su cultura de la disciplina. Nunca utilizaban dos palabras si bastaba con una. Nunca decían más de lo necesario; nunca hablaban más de la cuenta, nunca se excedían, nunca parloteaban ni alardeaban.

Tal y como Arquímedes explicó una vez en una cena espartana: «Un experto en hablar también sabe cuándo callar». Los espartanos controlaban lo que decían, aunque eso significara que alguien pudiera pensar mal de ellos. Durante una discusión, un espartano se mostraba demasiado callado. «¿Eres estúpido o te faltan las palabras?», preguntó alguien. «Bueno, no hay duda de que una persona estúpida no sería capaz de guardar silencio», respondió. Y de un famoso espartano se decía que era imposible «encontrar a un hombre que supiera más, pero hablara menos».

Robert Green lo expresa a la perfección: «Las personas poderosas impresionan e intimidan por su parquedad».

Por supuesto, lo irónico es que el poder lleva aparejada la licencia para decir lo que te plazca, cuando te plazca y a quien te plazca. Sin embargo, la disciplina requerida para no hacerlo crea la presencia de la que gozan los poderosos.

Hacerlo no es nada fácil. Menos aún hoy. El ego no solo quiere

hablar, no solo quiere decir lo que piensa, sino que además ahora contamos con tecnología que explota el ego y nos tienta de forma explícita a compartir, a hablar, a enfrascarnos en discusiones sin sentido, a estallar en caliente.

Ya sea por internet o en persona, no podemos quedarnos de brazos cruzados. Nos lanzamos porque pensamos que debemos hacerlo. Nos lanzamos porque no queremos parecer estúpidos (aunque al hablar nos arriesguemos a despejar toda duda). Nos lanzamos porque no podemos vivir sabiendo que otra persona está equivocada y no lo sabe.

¿Adónde nos lleva esto? Por lo general, a meternos en problemas. Rara vez tiene un impacto positivo. Nunca nos ayuda con lo principal. ¡Casi siempre supone una distracción!

¿Puedes…

- guardar un secreto?
- morderte la lengua respecto a alguien o a algo que no te gusta?
- hacer que otro comunique las noticias?
- aguantar que te malinterpreten?

Es un equilibrio. Si bien todos necesitamos cultivar el valor para hablar y decir la verdad, también es necesario desarrollar la disciplina para saber cuándo permanecer centrados y cuándo callar (y cómo medir lo que decimos con la máxima templanza).

No hay que verbalizar cada pensamiento. No tienes por qué dar siempre tu opinión; sobre todo cuando no te la piden. Que haya un breve silencio no significa que tengas que llenarlo. Que todo el mundo hable no significa que debas intervenir. Puedes soportar la incomodidad. Puede utilizar el silencio a tu favor. Puedes esperar a ver qué pasa.

Puedes decidir no hablar con palabras… y dejar que tu trabajo hable por ti.

Angela Merkel es famosa por no utilizar casi ningún adjetivo en sus discursos, pero, cuando habla, uno escucha porque sabe que hay una razón para cada palabra. Catón optaba por hablar solo cuando estaba

seguro de que era mejor dar voz a sus palabras. Más vale que te consideren tonto o simple que hacer el ridículo, que demostrar que en realidad no tienes nada que decir. Arrepiéntete de lo que no has dicho, no al revés.

Ser ambiguo con el lenguaje, caer presa de lo que ahora se conoce como «cambio semántico» —exagerar y usar mal palabras importantes hasta que dejan de tener significado— no solo es la marca de un pensador descuidado, sino también de un mal carácter. Cuando uno habla, debe importar. Cuando se dice algo, debe tener significado.

Recuerda: la libertad de expresión es un derecho, no una obligación. «Dos oídos, una boca —recordaba Zenón a sus alumnos—. Respetad esa proporción».

Que deseen que hables más. Que se pregunten qué piensas. Que las palabras que digas tengan más peso porque son escasas.

Puedes responder a la pregunta con un «no lo sé». Puedes no hacer caso del insulto. Puedes declinar la invitación. Puedes decidir no explicar tus razones. Puedes permitirte una pausa. En su lugar, lo anotas en tu diario. Puedes escuchar. Puedes sentarte en silencio. Puedes dejar que tus actos hablen por ti.

Puedes escuchar más que hablar. Puedes hablar solo cuando estés seguro de que no es mejor callar.

Por supuesto que puedes. Pero ¿lo harás?

Alto el fuego

Qué ganas de atacar debía de tener Churchill.

Toda una vida de exigencia —como en una ocasión describió su ambición de liderar y estar en el meollo— acababa de entrecruzarse con años de advertencias sobre la amenaza del nazismo.

Churchill llevaba una década fuera del poder. Había esperado, soñado y maquinado para ese momento.

Ya era suyo.

Los alemanes habían invadido Francia a principios del verano de 1940, y los dirigentes franceses suplicaban a los británicos que mandaran a la Real Fuerza Aérea. Al presentir la derrota francesa, Italia se unió a la contienda y declaró la guerra a los dos. Había estallado la guerra mundial. «Es la cuestión decisiva», alegó Maxime Weygand, comandante supremo de las fuerzas francesas, ante Churchill en una reunión a las afueras de París. Estaban en las últimas. «Es imperativo que ni un solo avión de combate permanezca en suelo inglés —le oyó decir Churchill—. Deben enviarlos todos a Francia». Para un hombre audaz y atrevido, un hombre que había predicho esa horrible situación, que hacía poco que había asumido el poder de un primer ministro, debió ser una oportunidad imperiosa y trascendental.

¿Se precipitó él a la lucha?

No, no lo hizo.

«Esta no es la cuestión decisiva —respondió Churchill después de reflexionar, manteniendo el equilibrio entre el valor, la disciplina y el presentimiento de que tenía por delante un largo y duro camino—. No es el momento decisivo. El momento decisivo llegará cuando Hitler lance a su Luftwaffe contra Gran Bretaña. Si logramos conservar nuestro espacio aéreo, es cuanto pido, recuperaremos el suyo. Pase lo que pase, estamos decididos a luchar por siempre jamás».

Seguro que se moría de ganas de decir que sí. Tenía encima toda la

presión para que lo hiciera; había en juego millones de vidas, además de una incalculable destrucción. Sin embargo, reunió la serenidad y fortaleza necesarias para rechazar a un aliado, para negarle lo que debía parecer su última y única esperanza y reservar sus aviones para la batalla de Inglaterra; una decisión que la historia demostró que fue la correcta.

¿Habrías podido hacer eso? ¿Puedes confiar lo bastante en ti como para quedarte solo? ¿Puedes soportar de forma estoica que te critiquen y cuestionen para perseverar en lo que sabes que es lo correcto? ¿Incluso a costa de pagar un alto precio?

Un líder que no puede hacer esto…, bueno, no es un líder. Es un seguidor.

Churchill soportó provocaciones casi en todos los momentos críticos de la guerra. El impulso de intervenir, la presión para que hiciera algo, era continua. Por parte de sus aliados. Del pueblo británico. Del enemigo.

Pero el éxito, como ocurre con todas las estrategias, dependía de la sensatez y la moderación.

En 1942 y 1943 aumentó la presión para que se realizara un desembarco aliado en Europa, abriendo el llamado «segundo frente» contra los alemanes. Una vez más, Churchill se opuso. Llevó a un diplomático estadounidense a hacer una visita nocturna al Parlamento, muy maltrecho a causa de los bombardeos, y le explicó por qué tenía que oponerse a participar de manera precipitada. «Cuando miro al otro lado del estrado de esta Cámara, veo las caras que deberían estar aquí —dijo—. Solo soy bueno porque mis coetáneos están muertos. Cayeron en Passchendaele o en el Somme. Y no podemos soportar que otra generación de británicos sea diezmada».

A nivel político, lo más fácil era apoyar una invasión. Las tropas lo deseaban. El pueblo lo deseaba. Pero a Churchill le atormentaban las imágenes de los cadáveres de los soldados británicos flotando en las olas frente a las playas francesas o caídos de bruces en el lodo de las tierras pantanosas de Bélgica. Sabía que solo tendrían una oportunidad de desembarcar en el continente; no podían ser chapuceros. Aguantó las enérgicas súplicas de sus aliados durante casi

dos años no porque temiera luchar, sino porque sabía que sus tropas necesitaban más tiempo para entrenar y prepararse. De hecho, eso fue lo que demostrarían los desembarcos en Italia de septiembre de 1943, costosas demostraciones y valiosos entrenamientos de lo difícil que sería una invasión exitosa en Francia.

El 6 de junio de 1944 los aliados desembarcaron en Normandía con el Segundo Ejército británico, que incluía a más de sesenta mil soldados, al frente del flanco oriental de la invasión. Había llegado el momento. Con la máxima concentración y una excepcional autodisciplina, Churchill no solo esperó el momento adecuado, sino que lo creó.

Nuestra motivación nos impulsa. Nuestro miedo a perdernos algo nos acosa. Los demás ya se han lanzado. ¿Y si perdemos nuestro momento? Soportar la presión exige una gran disciplina mental. A veces tenemos que levantar la mano no para dar la señal de avanzar, sino para esperar.[16]

Esperar a que el mercado alcance su punto más bajo (o más alto), aunque todo el mundo te grite que estás loco, que eres estúpido, porque tú sabes que no es el momento. Esperar el trabajo perfecto para tu talento mientras rechazas el ascenso o sigues aguantando en la negociación del contrato para conseguir lo que sabes que mereces.

No morder el anzuelo que te lanza tu rival y atraerlo a tu propia trampa. No caer en la tentación de interrumpir a tu rival mientras se ahorca él solito. Dedicar tiempo a algo clásico, transgresor o demoledoramente audaz, aunque pierdas la posibilidad de sacar provecho de las tendencias actuales que todo el mundo insiste en que son el futuro. Descansar pronto en la temporada, como hicieron los Spurs, para alcanzar el punto álgido en el momento exacto. Espera, espera, espera a los refuerzos… para lanzar un ataque que tenga éxito.

Existe un dicho que se remonta a los estoicos, pero que el poeta John Dryden expresó de forma maravillosa: «Cuidado con la furia del hombre paciente».

Churchill realizó un enorme esfuerzo porque estaba furioso. Era un hombre de acción. Estaba entre la espada y la pared. Pero bajo la suave y serena luz del genio para la estrategia, esperó. No atacó. Y

cuando lo hizo, aniquiló su objetivo.

No se trata de mentirte y decirte que tal vez, con suerte, algún día hagas algo. No, has decidido actuar. Ahora tienes que superar el obstáculo más difícil: aguantar. Encajar los golpes mientras tanto, mientras te mueves con diligencia, para hacerlo bien y lograr que cuente.

¿Lo harás?

En la vida, en la guerra, en los negocios, a menudo solo tenemos un momento, una oportunidad. Nadie te dará una segunda oportunidad. No se puede volver atrás e intentarlo de otra manera para compensar la deficiente preparación, para calcular mejor el tiempo, para obtener una ventaja mayor.

«Una única oportunidad».

¿Somos lo bastante fuertes para esperarla? ¿Podemos controlar los nervios? ¿Podemos hacer que cuente?

Sí. Sí que podemos.

Debemos.

Modera tu ambición

En 1791, un joven Napoleón se presentó a un concurso de redacción con la esperanza de ganar el premio de 1.200 francos. El tema era impactante: «¿Cuáles son las verdades y los sentimientos fundamentales que debe aprender el hombre para ser feliz?».

Redactar el ensayo le llevó seis meses y no ganó, pero a los veintidós años, en su entusiasmo juvenil, dejó una muy buena advertencia sobre la insaciable ambición.

«¿Qué hace Alejandro Magno cuando corre de Tebas a Persia y de ahí, a la India? Siempre se muestra impaciente, pierde el juicio, se cree Dios —escribió el futuro conquistador—. ¿Cuál es el fin de Cromwell? Gobierna Inglaterra. Pero ¿acaso no vive atormentado por todos los puñales de las Furias?».

Ejemplos irrefutables de intemperancia extrema. Y por si no bastara con eso, Napoleón da el golpe de gracia con una declaración cuyo significado es inequívoco:

> La ambición, que derroca gobiernos y fortunas privadas, que se alimenta de sangre y de crímenes, la ambición es, como todas las pasiones desmedidas, una fiebre violenta e irreflexiva que solo cesa cuando cesa la vida, lo mismo que una conflagración que, avivada por un viento implacable, termina solo después de consumirlo todo.

Ojalá le hubieran recordado estas palabras al Napoleón adulto. Durante los turbulentos y destructivos años en que se proclamó emperador de Francia y exigió que se emplearan títulos pomposos como *monseigneur*, *altesse sérénissime* (Serena Majestad) y *excellence* para dirigirse a él y colocaba a sus ineptos parientes en los tronos de toda Europa, ojalá hubieran podido recordarle sus opiniones sobre los peligros de la ambición desmedida…[17]

Pero, un momento, ¡alguien sí lo hizo!

A principios del siglo XIX, Talleyrand, su ministro de Asuntos Exteriores, desenterró el ensayo de los archivos y se lo entregó a Napoleón como un regalo y, al mismo tiempo, como una advertencia, y Su Alteza Real e Imperial (otro título que se otorgó) se negó a aceptarlo como ninguna de las dos cosas. El autor merecía ser azotado, dijo Napoleón de su joven yo. «Qué ridiculeces dije y qué fastidio sería para mí que se conservaran», exclamó mientras arrojaba al fuego la que creía que era la única copia.

Poco después volvería a sembrar el continente con una generación de cadáveres y se vería exiliado a una roca en el océano donde ya no podría causar más daño a la humanidad.

Durante siglos, Alejandro fue el ejemplo de la ambición sin límites. Claro que era brillante. Por supuesto que logró cosas increíbles. Pero ¿adónde le llevó eso? A terminar vacío. Solo, infeliz. Cuando sus hombres comprendieron por fin que nunca estaría satisfecho, los despidió con desdén: «¡Marchaos! Id a decirles a vuestros compatriotas que abandonasteis a Alejandro mientras acababa la conquista del mundo».

Pero murió casi justo después, y su imperio se derrumbó con él. El poeta Juvenal comentó que el mundo entero no fue lo bastante grande para contener a Alejandro…, pero, al final, bastó con un ataúd.

¿Y todo eso para qué? Al igual que Napoleón, no lo hizo por su pueblo ni por una causa. Había librado guerras ofensivas y de agresión porque le venía en gana. Se trataba de una necesidad patológica de conseguir algo, cuyas consecuencias acabaron pagando todos los demás.

Dejar los malos hábitos, sobre todo los más codiciosos, requiere de una disciplina considerable. Pero de todas las adicciones del mundo, la más tóxica y difícil de controlar es la ambición. Porque, a diferencia de la bebida, la sociedad la premia. Admiramos a los que tienen éxito. No les preguntamos qué hacen o por qué, solo cómo lo hacen. Pasamos por alto convenientemente la escasa satisfacción que les aportan sus logros, lo desgraciados que son la mayoría de ellos y lo desdichados que suelen hacer a quienes les rodean.

Séneca, un hombre al que su ambición le causó problemas, como a

Napoleón, decía de un general llamado Mario (el Napoleón de su época) que, aunque «Mario domina los ejércitos, la ambición domina a Mario». Se lamentaba de los líderes, comerciantes y conquistadores que perturbaban el mundo por estar ellos mismos perturbados. Mario, Napoleón y Alejandro eran poderosos, pero, en última instancia, carecían de poder, porque no podían detenerse, porque nunca tenían suficiente. Necesitaban dominar a millones de personas porque no podían dominarse a sí mismos.

Al igual que hacemos con nuestra relación con las drogas o los dispositivos, tenemos que preguntarnos: ¿quién manda? ¿Nuestra mente o nuestra servil necesidad de ser el más grande, el que más gana, el más rico, el más poderoso, el más famoso? ¿La necesidad de hacer más, de conseguir más, de lograr una y otra vez? Tenemos que preguntarnos: ¿qué me aporta esto en realidad? ¿Qué consigo?

¿Alguna vez los logros de Napoleón le hicieron feliz? ¡El poder y la riqueza ni siquiera le proporcionaron seguridad! Además de culpa y vergüenza, que sin duda merecía, ¡murió solo en la segunda isla a la que fue exiliado en mitad del océano!

Ahora bien, esta crítica no quiere decir que haya que despreciar todos los logros. ¿Cómo sería el mundo si nadie intentara hacer nada? ¿Si nadie se esforzara por mejorar o por hacer más? Si no tuviéramos ambición, algún gran objetivo que perseguir, ¿cómo sabríamos a qué cosas sin importancia, a qué distracciones decir que no?

La ambición no es mala, pero hay que moderarla. Como los demás elementos de la disciplina, se trata de equilibrio. El monje o el sacerdote que trata de reducir sus necesidades a cero, que rechaza todo y a todos en aras de la perfección espiritual, no se diferencia demasiado del multimillonario que no deja de construir o del *quarterback* que ni siquiera contempla la posibilidad de retirarse. Por otra parte, quien no sueña con nada, quien no cree en nada, quien no intenta nada… Bueno, tampoco se trata de eso.

De lo que estamos hablando es del temperamento. Debemos tener un sentido de la identidad y de la propia valía que pueda frenar nuestra incesante ambición antes de que se «desborde», como advirtió Shakespeare.

Sin el freno que impida que nos dejemos llevar, la ambición no solo nos priva de la felicidad, sino que además puede destruirnos… y perjudicar a los demás, como siempre hacen los insaciables conquistadores, ya sean víctimas inocentes de las guerras que libran, las personas a las que utilizan y desechan en su ascenso a la cima, la familia que descuidan en el proceso o los innumerables imitadores a los que inspiran.

No necesitamos logros para sentirnos bien ni para ser lo bastante buenos. ¿Qué necesitamos?

La verdad, ¡no mucho!

Un poco de comida y agua. Un trabajo que nos suponga un reto. Una mente serena en medio de la adversidad. Una rutina bien establecida. Una causa con la que estemos comprometidos. Algo en lo que estemos mejorando.

Todo lo demás es un extra. O peor, tal y como la historia ha demostrado en innumerables ocasiones, la fuente de nuestra dolorosa caída.

El dinero es una herramienta (peligrosa)

Babe Ruth ganó más dinero como atleta del que una persona podría haber gastado de forma razonable en toda su vida. Y, sin embargo, ahí estaba él, derrochándolo a manos llenas.

Su salario de novato de seiscientos dólares, cuando una barra de pan costaba cinco centavos, se repartía en cheques de cincuenta dólares dos veces al mes. El primer cheque que recibió se lo gastó en una bicicleta. Cuando pasó a ganar mucho dinero, se lo gastaba en coches deportivos, trajes a medida, abrigos de cuero, camisas de seda, alfileres de corbata de diamantes con forma de herradura y visitas frecuentes a casinos e hipódromos. Ruth le compró a su primera mujer un abrigo de visón de cinco mil dólares cuando corrió el rumor de que su matrimonio estaba pasando un mal momento. Cuando los Yankees consiguieron el banderín en 1928, Ruth alquiló cuatro habitaciones y dio una fiesta en un hotel. Compró un piano cuando supo que el hotel no tenía. Su salario de jugador de béisbol era mayor que el del presidente de Estados Unidos, pero solía empezar los entrenamientos de primavera pidiendo prestado a sus compañeros de equipo hasta que llegaran los cheques de los partidos. «No tenía ni idea de cómo gestionar el dinero —dijo un mánager—. Parecía pensar que no iba a terminársele nunca. Compraba de todo».

El vestuario de los Yankees se partió de risa cuando oyó a Ruth decirle a un joven Gehrig: «Ahorra; hay que pensar en el momento en que no puedas seguir jugando al béisbol», ya que se calculaba que para entonces Babe había gastado cientos de miles de dólares de las ganancias como profesional en darse la buena vida.

Sin duda, disfrutó más que un hombre frugal como Catón. Pero también acabó arrepintiéndose (igual que sus herederos), tanto como de su glotonería.

Mucha gente «rica» se ve en esa situación. Se suponía que la finalidad del éxito era gozar de seguridad, libertad y satisfacción. En realidad, le produjo ansiedad, envidia e inestabilidad.

«Lo único que me preocupa en esta vida es el dinero», confesó Churchill a su hermano en una ocasión. A diferencia de la mayoría de la clase alta británica, Churchill trabajaba para ganarse la vida y se convirtió en uno de los escritores mejor pagados del mundo. Pero poco importaba eso cuando era, como le describió su madre, «un auténtico colador en lo referente al dinero».

Lo ganaba rápido y lo gastaba aún más deprisa, y después se preguntaba adónde había ido a parar. Su amada Chartwell, una finca en la campiña inglesa, fue una compra tan impulsiva y poco meditada que casi le costó el matrimonio. Churchill perdió cincuenta mil dólares especulando en bolsa en 1929. Fue una pérdida tremenda que no podía permitirse, pero de la que tampoco aprendió. No tardó en volver a la bolsa y en un solo mes perdió tres mil en acciones de Montgomery Ward. Y a eso había que sumarle las apuestas que hacía en los casinos de Europa.

Como si el mundo no fuera lo bastante aterrador en su época, Churchill hablaba de la sensación de que se estaba hundiendo en el abismo, pues en lo económico así era. Una vez se dibujó como un cerdito agobiado que cargaba nueve mil kilos sobre el lomo. Incluso durante los bombardeos discutía con su agente sobre las regalías y pensaba en exenciones de impuestos.

¿Por qué? «¿Por qué?». Por falta de disciplina. Era el intento de disfrutar de los lujos que sus padres no le dieron, de comprar el amor y la diversión que se había perdido. Era un intento de ponerse a prueba, de estar a la altura de los mejores, los más brillantes y más ricos de su época. Por fortuna, Churchill era un hombre vital y enérgico, pero ¿cuánta de esa vitalidad se desperdició? ¿Para qué? Y aunque tuvo la suerte de salir adelante, su hijo —que heredó sus hábitos, pero no su talento—, no tuvo tanta suerte. Ojalá su padre hubiera podido refrenarse, refrenarse, refrenarse.

Cuando tus decisiones te convierten en alguien que tiene que preocuparse por el dinero, entonces no eres rico…, por mucho que

ganes.

Al otro lado del Atlántico, el autor F. Scott Fitzgerald se deterioraba de manera similar. Estaba enamorado de la riqueza, del glamur. Estaba motivado y poseía un gran talento, pero también una inmensa inmadurez y un matrimonio que sacaba lo peor de ambos. «Solía escribir para mí», se lamentaba mientras miraba la montaña de deudas. En ese momento escribía para mantener a raya a los acreedores, para salir del pozo con sus editores o con sus amigos. Eso destruyó su confianza, le arrebató el amor que sentía por su oficio. A pesar de haber ganado lo que hoy serían millones, murió en la ruina, en la habitación de un hotel, solo. Su fortuna se había esfumado a costa de tantos años perdidos de buenos escritos.

«El pobre hijo de puta», dijo Dorothy Parker mientras miraba a Fitzgerald, de cuarenta y cuatro años, en su ataúd. Lo que más le llamó la atención fueron sus manos estropeadas y arrugadas, que evidenciaban en silencio el precio de todos los excesos, de todos los vicios, algo que ni siquiera el embalsamador más hábil habría podido ocultar.

Si tienes dinero, gástalo; el problema viene cuando la gente gasta lo que no tiene para conseguir lo que no necesita a un precio que ni siquiera merece la pena.

Por fortuna, Churchill tuvo suficiente dominio de sí mismo, o tal vez buena suerte, para no cruzar el límite. Nunca llegó a tocar fondo. Pero estuvo a punto. Y qué diferente podría haber sido el destino del mundo si lo hubiera hecho…

¿Qué te hace pensar que tú puedes permitirte correr ese riesgo? ¿Que posees tanto talento que el grifo nunca se cerrará? ¿Que puedes quemar la vela por los dos extremos? ¿Que tu inagotable necesidad de más no te corromperá?

Vale la pena dedicar un minuto a aclarar que vivir por encima de nuestras posibilidades no es la única forma de gestionar el dinero de forma irresponsable. La virtud de la moderación de Catón se puede llevar al exceso con facilidad, como tal vez hizo Catón. También es una irresponsabilidad practicar la tacañería en las pequeñas cosas y el derroche en lo importante, consumir tu vida y tu vitalidad en un

intento de ahorrar nimias cantidades en cosas que carecen de importancia.

La disciplina con el dinero es relativa. En internet abundan las personas legítimamente adineradas que comparten consejos sobre cómo reutilizar las bolsas de basura o reunir cupones para reducir costes en cosas en las que ni siquiera deberían pensar dos veces.[18] No se preocupan por las cosas pequeñas, se preocupan por cosas microscópicas. Claro que es importante ahorrar, solo que debemos cerciorarnos de que esto no nos cueste nuestro recurso más preciado: el tiempo. También puede costarnos la relación con personas encantadoras —nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros amigos— que tal vez no sean tan estrictas consigo mismas.

Durante siglos, las personas en ambos extremos del espectro económico han malinterpretado su valor, su finalidad. Fitzgerald pensaba que los ricos eran especiales, diferentes a los demás. Hemingway escribió como respuesta: «Sí, tienen más dinero».

El dinero no es ni bueno ni malo. Es una herramienta. Por ejemplo, los escritos de Churchill lo mantuvieron cuando estuvo exiliado en el desierto político. Si el dinero proporciona libertad e influencia, es estupendo. Si se convierte en una adicción o en un trastorno —o, peor aún, en una distracción—, no es tan bueno. Como cualquier herramienta poderosa, el dinero tiene también sus riesgos, y hay que manejarlo de forma segura y consciente (y no es para personas frágiles de mente).

El dinero no compra la felicidad, pero puede librarte de algunas frustraciones. No te da la libertad, si dependes de que te proporcione cosas que no necesitas… o más de lo que necesita cualquier persona sensata.

El problema es que muchos nos decimos que algún día estaremos por encima de eso, que si ganamos lo suficiente, si tenemos suficiente éxito, no tendremos que preocuparnos por nada de eso. La moderación y la integridad económica no serán un problema. Habremos dejado atrás las preocupaciones cotidianas del hombre común. Podremos hacer lo que queramos, cuando queramos y tanto como queramos. Porque estaremos «bien», lo habremos «conseguido».

El problema es que esto no ocurre nunca.

«Que le den al dinero» es una quimera. Es algo que nunca consigues. Nadie lo consigue. Los pobres tienen problemas de pobres y los ricos tienen problemas de ricos porque la gente siempre tiene problemas. Siempre estarás sujeto a la necesidad de tener disciplina. O al menos nunca serás inmune a las consecuencias de hacer caso omiso de ella.

Y, además, ¿de verdad es un objetivo tan admirable eso de «que le den al dinero»? ¿Poseer tanto que no tengas que preocuparte por nada ni por nadie? No es virtud, es inmadurez. En realidad, solo necesitas suficiente dinero para sentirte lo bastante cómodo como para decir de forma educada: «No, gracias. Prefiero no hacerlo». Para que jamás tengas que hacer por dinero nada que sea contrario a tus valores. Para ceñirte a lo que para ti es lo principal.

No hay cantidad de dinero que vaya a hacerte libre de verdad. Pero ¿ser menos dependiente, preocuparte menos por el dinero? Eso te liberará ahora.

El estoico Musonio Rufo, al enfrentarse a la codicia de una persona bastante frustrante, le pagó una gran suma de dinero para que se fuera. Cuando un seguidor objetó y señaló los muchos defectos del hombre, Musonio se limitó a sonreír y dijo de forma ocurrente: «El dinero es justo lo que se merece».

Pero esto puede ser un arma de doble filo.

Mucha gente ha ganado mucho… y no por eso tiene que ser peor. Lou Gehrig y Babe Ruth pertenecían a ese 0,001 por ciento. La reina Isabel y el rey Jorge IV heredaron las mismas joyas y la misma fortuna de incalculable valor. Nosotros decidimos qué dirección tomaremos. ¿Mejor o peor? ¿Un lujo o una carga?

Decidimos si mereceremos lo que hemos recibido.

Sé mejor cada día

Sócrates no sabía mucho. No había muchas cosas que supiera a ciencia cierta.

Pero decía que estaba seguro de que «No podemos quedarnos como estamos».

No importa quién seas. No importa qué hayas hecho.

Nadie es tan bueno como podría ser. Nadie es perfecto.

Todos podemos mejorar.

Hay pocas profecías autocumplidas más importantes y peligrosas que esta.

Si crees que tienes espacio para crecer, lo harás. Si crees que ya no puedes ser mejor…, tienes razón. No mejorarás.

Se ha dicho que a Tom Brady, el mejor *quarterback* de la historia —el jugador más joven y el de más edad en ganar la Super Bowl—, no le obsesiona ganar. No se centra en eso. Le obsesiona mejorar la precisión de sus pases de *touchdown* en el último cuarto del partido. Le obsesiona ser un poco más rápido al lanzar el balón. No está dispuesto a seguir igual, aunque ese «igual» siempre sea ser el mejor de la liga. El proceso de mejorar es su droga. Ese es el dragón que persigue, así es capaz de desafiar la edad y todas las expectativas.

El término japonés para esto es *kaizen*. Mejora continua. Buscar siempre algo en lo que trabajar, progresar en ello poco a poco. No darse nunca por satisfecho, querer seguir creciendo.

¿Revolución? ¿Transformación? Eso es lo que persiguen los aficionados. Los profesionales buscan la evolución.

Si el primer paso se limita a presentarse, a comprometerse a hacer algo cada día, el siguiente es buscar algo en lo que centrarse a fin de mejorar cada día. Y ahí, donde la mejora acumulativa se une a la tasa de rendimiento, podemos aprovechar una de las fuerzas más poderosas de la tierra.

Piénsalo: la mayoría de la gente ni siquiera hace acto de presencia. De quienes lo hacen, gran parte no se esfuerza de verdad. Así que, ¿presentarse y ser disciplinado por lo que se refiere a tu mejora diaria? Eres la excepción entre las excepciones.

Y si mejorar parece difícil, ¿qué hay de ir reduciendo los errores?

Esto es lo que el mánager de Gehrig decía de él. El secreto de la increíble trayectoria de Gehrig como atleta no era solo su compromiso, sino también que nunca cometía dos veces el mismo error. El tipo que comenzó su carrera fallando al menos una jugada por entrada, mejoró y pasó a cometer un error por partido, uno a la semana, uno al mes…

Errar es humano, pero errar menos cada día nos acerca a lo divino.

No solo nos exigimos un nivel, sino que lo aumentamos a medida que avanzamos; lo mismo que sucede con el entrenamiento con pesas, lo que levantamos debería aumentar de forma constante con cada entrenamiento. La negativa a estar satisfechos con nuestro desempeño, a acabar con el progreso, impide que nos estanquemos. Hace que avancemos.

¿Resulta un poco desalentador que parezca que nunca terminemos? ¿Que nuestros niveles de exigencia suban hasta sobrepasar nuestras capacidades? ¡Por supuesto que no! Movemos el poste de la portería para que el partido no sea aburrido y, más importante aún, para que nunca termine. En última instancia, esto nos produce mayor placer y satisfacción. Alcanzamos cotas a las que jamás habríamos podido llegar de otra manera.

¿Quieres estar en declive o prosperar? ¿Estás mejorando? Si no es así, lo más probable es que estés empeorando.

Cualquiera puede mejorar en su trabajo, ya sea un atleta profesional o un limpiador de casas. Puedes mejorar como persona, como ciudadano, como hijo o como hija. Puedes mejorar en tu forma de pensar, de concentrarte, en lo que piensas.

«Mientras unos disfrutan mejorando su granja y otros a su caballo, yo disfruto mejorándome día a día», afirmaba Epicteto inspirándose en Sócrates. Lo decía como hombre que había logrado salir de la esclavitud. Lo decía desde el exilio. Lo decía como uno de los hombres

más sabios del mundo antiguo. Aun así, seguía centrado en mejorar cada día en todos los sentidos.

Cabe imaginar que, para Epicteto, esta disciplina habría sido de suma utilidad en aquellos tiempos oscuros. Porque le daba algo en lo que centrarse; algo que solo él controlaba, ni su amo, ni la sociedad ni su posición en la vida. Pero esta disciplina también es útil en los buenos tiempos, pues evita que uno se vuelva demasiado arrogante o complaciente.

No importa lo que diga el marcador, el balance bancario, las cifras de ventas o los titulares. Tú lo sabes. Sabes si estás mejorando o empeorando, si estás progresando día a día. ¿Y si es así? Estupendo. ¿Y si sabes que hay margen de mejora? También estupendo. En cualquier caso, la orden de avanzar es la misma.

Pase lo que pase, el éxito o el fracaso, la fama o el infortunio, centrarse en el progreso nos permite mirarnos en el espejo con orgullo y no hacer caso del ruido de fondo.

Es el viaje de toda una vida. De hecho, esta es la manera de verlo: ¿cuánto podrías progresar si hicieras solo un poco cada día a lo largo de toda una vida? ¿Cómo sería este viaje, a dónde podría conducir si cada pequeño progreso ofreciera tanto la oportunidad como la obligación de avanzar un poco más, y aprovecháramos esas oportunidades y estuviéramos a la altura de esas obligaciones todas y cada una de las veces?

¿Decidirás emprender este viaje? ¿Seguirás adelante incluso cuando llegues más lejos de lo que creías posible? ¿O te detendrás?

¿Seguirás practicando? ¿O has decidido que es suficiente? ¿Que eres lo bastante bueno?

¿Te quedarás como estás o te convertirás en aquello de lo que eres capaz?

Porque una vez dejas de mejorar, solo hay una dirección…

«Hazlo lo mejor que puedas —dice el emperador en la hermosa novela de Marguerite Yourcenar *Memorias de Adriano*—. Hazlo de nuevo. Luego mejora, aunque sea levemente, esas correcciones».

Es una hermosa ironía: nunca estás satisfecho con tus progresos, pero siempre estás satisfecho… porque estás progresando.

Comparte la carga

En 1956, Harry Belafonte llamó a Coretta Scott King. Como su marido volvía a estar arrestado, quería ver cómo estaba ella y si el movimiento necesitaba algo. Pero apenas pudieron hablar porque Coretta tenía que soltar el teléfono cada dos por tres para atender a los niños, para sacar la cena del horno, para ir a abrir la puerta.

Al darse cuenta de que ella se ocupaba de todo sola, Belafonte le preguntó de manera educada por qué los King no tenían ayuda en casa. Ella contestó que Martin no lo permitía. Ese lujo era un despilfarro con el salario de un ministro. Les preocupaba que la gente los juzgara. A los King les parecía mal darse ese lujo mientras millones de personas negras sufrían.

«Eso es ridículo —respondió Belafonte—. Es el alma del movimiento, está haciendo un montón de cosas, ¿y se va a dejar influir por lo que la gente pueda pensar si contrata a alguien para que te ayude?». Belafonte le dijo que su vida iba a cambiar desde ese momento. Él pagaría al personal de su bolsillo y Martin no tendría nada que decir al respecto.

No se trataba solo de un gesto amable hacia una familia con exceso de trabajo. Era también una medida estratégica. Lo que Belafonte estaba ofreciendo a Martin y Coretta no era solo ayuda, era tiempo. Tranquilidad. Protección. Él sabía que, con la ayuda, tendrían más energía, se concentrarían más en la causa. Serían más fuertes y eficaces. Lo último que quería era que Martin Luther King Jr. se preocupara de si había leche en la nevera mientras marchaba por la paz y la justicia.

No empeñarse en hacerlo todo uno mismo requiere disciplina. Sobre todo cuando se sabe hacer bien muchas de esas cosas. Cuando se tiene un alto nivel de exigencia respecto a cómo deben hacerse. Aunque disfrutes haciéndolas, ya se trate de cortar el césped, escribir

discursos, organizar la agenda o contestar al teléfono.

Como nos recuerda Plutarco, si bien un líder debe saber hacer cualquier cosa, es posible que no pueda hacerlo todo. No es físicamente posible. No es posible a nivel mental.

A menudo, la mejor manera de gestionar la carga es compartirla. Pobre de la persona que se agota en asuntos triviales y luego, cuando llegan los grandes momentos, se queda sin energía. Pobre de la persona (y de la gente que la rodea) que está tan agotada de mente y nerviosa por haberlo asumido todo, porque, cuando las cosas van mal, no hay nada que absorba el estrés adicional.

Un glotón no es solo alguien que come o bebe demasiado. Algunos de nosotros también somos unos viciosos del castigo. Viciosos de la atención. Viciosos del control. Viciosos del trabajo. Lo que hace que cueste tanto identificarlo, y mucho más manejarlo, es que a menudo es fruto de las buenas intenciones, como en el caso de Martin Luther King hijo. Nos sentimos obligados. Nos sentimos mal por gastar. Nos sentimos culpables por pedir ayuda. No importa lo buenas que sean las intenciones, el resultado es el mismo: nos agotamos. Nos perjudicamos, perjudicamos a la causa, descuidamos lo importante. Acabamos privando al mundo del progreso, de los beneficios de lo que los economistas llaman la «ley de ventaja comparativa».

Debes ser capaz de pasar la pelota, sobre todo cuando hay alguien desmarcado y tiene mejor ángulo de tiro. Hay que ser capaz de compartir los minutos con otros jugadores, como estaban dispuestos a hacer los titulares de los Spurs, porque eso es lo que hacen los equipos.

Las personas inseguras son incapaces. Temen que les critiquen. Temen dejar que la gente vea lo que hay tras las apariencias. Los tiranos son incapaces. Los egoístas también son incapaces. Los tacaños son incapaces. Lo quieren todo para ellos. No son lo bastante fuertes para soportar ser otra cosa que no sea el centro de atención, los únicos, la única fuente de éxito.

¿Y qué ocurre con la mayoría de los regímenes tiránicos? Que fracasan.

No tiene sentido intentar hacerlo todo uno mismo. Hay que delegar.

Hay que buscar a otras personas que sean buenas en algo y formarlas para que te ayuden. Hay que ser lo bastante fuerte para entregar las llaves, ceder el control, desarrollar un sistema, una estructura, mayor que nosotros. Si quieres que lo más importante siga siendo lo más importante, tal vez tengas que contratar a alguien que pueda ser un mediador para ti, alguien que diga «No» por ti.

«Nuestra fuerza de voluntad no es suficiente. No deberíamos vernos obligados a dejarnos la piel». Tenemos que compartir. Eso, claro está, si tratas de escalar. Si tratas de construir o de hacer algo que importe, algo más grande que tú.

No cabe duda de que en esto hay cierta dosis de privilegio. No todos podemos permitirnos contratar personal a tiempo completo o tenemos un mecenas dispuesto a pagar. Pero todos debemos saber qué vale una hora de nuestro tiempo. Debemos tener la disciplina necesaria para saber cómo emplear mejor ese tiempo e invertir los frutos que da.

No importan tu éxito o relevancia, todos tenemos tareas que se pueden automatizar. Todos tenemos tareas heredadas que se deben reasignar. Todo en la vida es un deporte de equipo.

Sabes que estas incompetencias existen, pero te niegas a delegarlas. Sigues intentando hacer el trabajo de todos.

Deja de procrastinar. ¡Delega!

No será barato, y sería tonto y arrogante empeñarse en lo contrario, pero tiene un valor incalculable porque te brinda lo más caro del mundo: el tiempo.

Al obligar a Martin Luther King hijo a delegar, Belafonte estaba dando más tiempo al hombre y, por extensión, a la sociedad para realizar su fundamental labor. En sentido figurado, todos nos enfrentamos a un reloj que hace tictac, pero, por desgracia, el de King era más corto. Cada minuto que Coretta y él no tuvieran que dedicar a las tareas del hogar sería tiempo bien empleado.

Y, además, ¿qué decir del tiempo que les daría para pasarlo juntos? Porque delegar no solo proporciona tiempo, sino también espacio y libertad. Nos permite informar, pensar, conectar, valorar. Más tarde, un periodista le preguntó a King qué haría si tuviera una semana de descanso sin interrupciones. Tras burlarse de lo imposible que era eso,

dadas las injusticias del mundo y las exigencias del movimiento por los derechos civiles en aquel momento, King explicó lo que haría:

> Si pudiera permitirme el lujo de tomarme toda una semana, la dedicaría a meditar y a leer, a recargarme espiritual e intelectualmente… En medio de la lucha, las frustraciones, el interminable trabajo, a menudo me planteo que no paro de dar, sin detenerme nunca a tomar. Siento la imperiosa necesidad de disponer aunque solo sea de una hora para alejarme, para retirarme, para recargarme de energía. Necesito más tiempo para pensar en lo que se está haciendo, para dejar de lado la mecánica del movimiento y reflexionar sobre su significado.

¿Qué conseguirías hacer con una semana así? ¿Con una hora? ¿Con una pequeña ayuda que te permitiera sacar algo de tiempo y espacio para ti? Pero no cualquier tipo de tiempo. Tiempo para reflexionar y pensar. Y no cualquier tipo de espacio. Espacio para aprender, espacio para planificar.

Ese poco tiempo y espacio se combinan cada día para generar una oportunidad de meditar sobre lo que es importante para nosotros y examinar cómo nos va en la vida.

Te lo mereces. Pero solo hay una forma de conseguirlo.

Delegar. Pedir ayuda. Hacer un cambio.

Respeta el tiempo

Harry Truman era un hombre puntual.

Se lo habían inculcado muy pronto, desde su época escolar, en la que según el reglamento se esperaba de los estudiantes «que fueran puntuales y regulares en la asistencia; obedientes en espíritu; disciplinados en sus actos; diligentes en el estudio; amables y respetuosos en el trato».

Cuesta erradicar las viejas costumbres, al menos las que se inculcan por medio de la disciplina y la sinceridad. Cuando Truman era presidente, le resultaba impensable llegar tarde, aunque todo el mundo le habría seguido la corriente si lo hubiera hecho.

Sin embargo, el hombre que controlaba un arsenal nuclear se exigía el máximo nivel de puntualidad. En el escritorio del despacho oval había cuatro relojes, dos más en la sala y uno en su muñeca. Incluso su forma de caminar, que le habían enseñado en el ejército, era precisa, siempre a ciento veinte pasos por minuto.

«Cuando se iba a comer, si dejaba dicho que volvería a las dos, estaba de vuelta sin falta a las dos, no a las dos y cinco ni a la una y cuarto», explicaba uno de sus empleados. Los trabajadores de los hoteles y los periodistas podían ajustar sus relojes según la rutina diaria de Truman: «Saldrá del ascensor a las siete y veintinueve», decían cuando visitaba Nueva York. ¡Y lo hacía! Sin falta.

El ejercicio de la disciplina significa ser disciplinado en todo, más aún en las pequeñas cosas. Como ser puntual. Pero la puntualidad es más que ser puntual. Se trata de gestionar el tiempo, el recurso más importante del planeta.

Hay quien afirma que el tiempo es solo una invención. Si eso es cierto, quizá sea la mayor creación de la humanidad. Porque el tiempo es la forma de medir el único recurso verdaderamente no renovable que tenemos. Nadie puede fabricar más. Una vez se pierde, no se

puede recuperar.

Como ves, el tiempo que se malgasta también nos malgasta a nosotros. Cuando matamos el tiempo, nos estamos matando. Tenemos que aprender a utilizar el tiempo o, de lo contrario, él nos utilizará a nosotros.

Por eso hacemos nuestro trabajo con rapidez. Por eso vamos al grano. Por eso nos ceñimos a la agenda. Por eso no nos entretenemos, no toleramos las divagaciones ni las distracciones. Por eso mantenemos nuestra mesa limpia, para no perder el tiempo buscando cosas. Por eso nos levantamos temprano, para tener más tiempo, sin interrupciones, en la hora más fresca del día. Por eso decidimos a qué decimos que sí y a qué decimos que no, porque entendemos que el tiempo es un regalo y a qué lo dedicamos importa.

Empezamos a tiempo. Terminamos a tiempo. Entregamos nuestros proyectos antes de que se cumplan los plazos. Porque si no lo hacemos, interfiere en lo siguiente. Lo que significa que no podemos llegar temprano, y mucho menos a tiempo…, y por eso llegamos tarde. Y entonces ese tiempo se ha ido para siempre.

Cuando era novato en los Knicks de Nueva York, el joven Phil Jackson casi siempre estaba en el banquillo. Una noche, casi al final de un partido, Jackson estaba enfrascado en una conversación con otro suplente cuando el entrenador, Red Holzman, lo pilló por sorpresa.

«¿Cuánto tiempo queda, Jackson?», le preguntó.

«Un minuto y veintiocho segundos», respondió.

«No. ¿Cuánto tiempo queda de posesión? —replicó Red y, por supuesto, Jackson no lo sabía—. Pues tienes que saberlo —le dijo el entrenador enfadado—. Puede que entres en el partido, y si no sabes cuánto tiempo queda, podrías meternos en un lío. Que esto no se repita».

Todos tenemos las mismas veinticuatro horas al día, igual que cada equipo de baloncesto tiene veinticuatro segundos de posesión en la cancha. No ser conscientes de ello, no respetarlo y no saber utilizarlo ni gestionarlo no solo es una chapuza, sino también una estupidez.

Estás en el partido en todo momento. Tienes que saber el tiempo

con exactitud, porque nunca sabes cuándo se te va a acabar. Eso es lo que significa el recordatorio *memento mori*. Nadie puede dar por sentado el tiempo o la vida, ya que se nos acaba a todos.

En términos prácticos, el poeta W. H. Auden dijo: «El estoico moderno sabe que la mejor manera de disciplinar la pasión es disciplinar el tiempo; decide lo que quieres o debes hacer durante el día y hazlo siempre en el mismo momento, a diario, así la pasión no te dará problemas». Ahora bien, no es necesario seguir este consejo de forma literal para entender el mensaje que subyace: la rutina es una herramienta esencial para la gestión del tiempo y la erradicación de las fuerzas negativas de la distracción, la dilación y la pereza.

La persona que se despierta cuando quiere, que se levanta y hace lo que le place, que se organiza el día de cualquier manera, nunca tendrá suficiente tiempo, siempre irá rezagado. Pero la persona disciplinada, el Toni Morrison que se levanta cuando debe; la persona como William Stafford, que aborda primero los proyectos difíciles; la persona puntual como Truman o aquella que, igual que Booker T. Washington, dice «No» a lo no esencial, es una persona que aprovecha su tiempo al máximo.

Dedica un minuto a pensar qué has hecho el último año, el último mes, la última semana, el último día. Pregúntate cuánto tiempo has desperdiciado, cuánto has sido mediocre, cuánto has dedicado a reaccionar a algo ajeno a tu control. Y aunque tengas resultados decentes que compartir respecto a ese tiempo, podrías haberlo hecho mejor. Todos podríamos haberlo hecho mejor.

Los momentos entre aquellos que dejamos pasar, lo que hicimos con dejadez y tuvimos que repetir, aquello a lo que accedimos y no deberíamos haber hecho. Todas esas cosas podríamos haberlas hecho mejor…, pero no podemos. Es imposible negar que esos momentos se han ido para siempre, que nunca recuperarás ese tiempo.

Has perdido oportunidades de mejorar. Has perdido oportunidades de progresar. Has faltado al respeto a otras personas (a las que hiciste esperar). Has faltado al respeto a tu causa (a la que privaste de tu presencia).

Pero el lado positivo de esta tragedia es que la vida te ha regalado

una segunda oportunidad.

Al menos por ahora. Porque tienes el hoy. Tienes el momento presente.

¿A qué lo vas a dedicar? ¿Cómo lo vas a aprovechar?

Seamos claros, eso no solo significa apresurarse. En una ocasión, un ayudante metió prisa a la madre de la reina Isabel en un acto público porque decía que no tenían tiempo. «El tiempo no me gobierna —dijo la reina madre mientras se detenía y estrechaba la mano de cada persona que había esperado para verla—. Yo gobierno mi tiempo».

Aunque el tiempo es, en última instancia, el que dicta nuestra presencia en la tierra, nosotros decidimos a qué lo dedicamos. Siempre que seamos conscientes de él, de su valor y de la importancia de gestionarlo bien.

Así que, ya sea que terminemos siendo presidente, reina o algo intermedio, comprometámonos a gastarlo como se instruyó a un joven Truman:

Con precisión.
De forma obediente.
De forma ordenada.
De forma diligente.
De forma amable.
De forma respetuosa.

Ahora es el momento. Porque el presente es el único momento que tienes.

Pon límites

George Washington era famoso por su cautela, por guardarse sus emociones y sus sentimientos para sí mismo. Los ayudantes más cercanos de Angela Merkel nunca han estado en su apartamento.

Cuesta creer que después de que la reina Isabel haya pasado toda la vida delante de las cámaras, después de que haya conocido a tanta gente, después de tantas apariciones, discursos y audiencias con líderes mundiales, casi nadie puede responder a esa tentadora y fascinante pregunta: «¿Cómo es la reina?».

No ha hablado ni una vez en público con un periodista ¡en siete décadas! El sah de Irán le preguntó una vez si durante su reinado había tenido más primeros ministros laboristas o conservadores. La reina no lo sabía, ya que no era de su incumbencia. No habría sido apropiado.

Isabel no solo cumple las diversas reglas de su profesión, su moderación no se limita a no implicarse en política. Sus nietos atestiguan que rara vez les da consejos y nunca les dice lo que deben hacer. Ella considera que la pregunta adecuada, o mejor aún, escuchar sin prejuicios, les permite descubrirlo por sí mismos.

¿Qué palabra resume todo esto?

«Límites».

Y, por desgracia, este tipo de disciplina es muy escasa hoy. En un mundo de redes sociales, gratificación instantánea y celebración de la desfachatez, no respetamos demasiado a quienes establecen y mantienen los límites. Ya sabes, ocuparte de tus asuntos. Establecer las reglas del juego. Mantener privada tu vida privada. No dejar que la gente te arrastre al fango. No enredarse en las disfunciones de los demás (ni enredar a los demás en las tuyas). Ser lo bastante fuerte como para comunicar lo que te gusta y lo que no te gusta. Respetar el espacio y las preferencias de los otros.

Al parecer, es algo básico que prácticamente nadie domina.

Piensa en todas las palabras que tenemos para describir a las personas que son así:

Exagerado.
Calamidad.
Felpudo.
Teatrero.
Metomentodo.
Pelele.
Buscapleitos.
Cotilla.

Vivimos en una época de vulgaridad, estupidez, inmadurez y egoísmo. Una época de libertad que hemos decidido que en realidad es una licencia para la estupidez, la falta de seriedad y el exceso. Fíjate en nuestros héroes: estrellas de los *reality shows*. *Influencers*. Luchadores profesionales. *Youtubers*. Demagogos.

Hace años, el filósofo sureño Peter Lawler hablaba de la apremiante necesidad de «damas y caballeros; personas que sepan quiénes son y qué deben hacer como criaturas nacidas para conocer, amar y morir, y creadas para algo más que la mera existencia biológica».

¿Damas y caballeros? ¿Qué tal «adultos funcionales»? Personas al frente de su propia vida.

Plutarco recordaba a los líderes que era poco probable que se granjearan la veneración de sus súbditos si los veían muy a menudo alrededor de la hoguera comiendo judías. Se refería al tipo de distancia y reserva que practicaban la reina Isabel, Angela Merkel y George Washington. Por su parte, Catón era un ávido defensor de lo que se conocía como el *mos maiorum*. Ya sabes, la forma de vida tácita y a la vez hablada de tus abuelos. Esas reglas a caballo entre las costumbres y la moral que nos dicen cómo actuar, cómo tratar a la gente, cómo comportarnos, qué hacer cuando te ponen una multa por exceso de velocidad o qué hacer cuando hay un vacío entre lo que podemos hacer y lo que dicen las leyes o las normas.

Pero se trata de algo más que eso.

Los límites consisten en trazar líneas a nuestro alrededor, fronteras positivas entre lo que vas a compartir y lo que no, lo que vas a aceptar y lo que no, en cómo tratas a los demás y cómo esperas que te traten, qué es responsabilidad tuya y qué no. Como explicó Jay Z en una ocasión, sobre todo por lo que se refiere a acostumbrarse al éxito y la fama: «Se trata de saber quién eres y de hacer solo aquello con lo que te sientes cómodo, y no dejar que la gente te lleve en mil direcciones diferentes. Porque si lo permites, la gente te hará hacer todo tipo de cosas, pero deben tener sentido para ti».

Es imposible conseguir que lo más importante siga siendo lo más importante si no eres capaz de decir que no o de dar un paso atrás cuando los demás te exigen demasiado. No puedes mantener la calma en situaciones de estrés si no sabes quién eres ni qué defiendes. No puedes ser un padre fuerte si tu vida es un desastre o sigues dejando que tus padres te pisoteen. ¿Cómo conseguirás hacer nada si las tentaciones de las redes sociales dominan tu vida? ¿Cómo te levantarás después de un fracaso si te obsesionas con lo que los demás piensan de ti? No darás lo mejor de ti si no paras de vigilar que los demás también lo hagan.

Hay un término, «vampiro energético», que describe al tipo de personas que, debido a su falta de límites, dejan sin energía a los demás con su necesidad, su egoísmo, su disfunción y su dramatismo. No solo no debes ser un vampiro energético, sino que debes ser consciente de que este tipo de personas existen. Debes ser lo bastante fuerte para mantenerlas a distancia, aunque sean atractivas, aunque tengan talento, aunque sean de tu familia o viejos amigos de la infancia, aunque su desamparo apele a tu parte más empática.

Siempre se ha dicho que un país sin fronteras en realidad no es un país. Lo mismo ocurre con las personas. Sin fronteras, nos sentimos abrumados. Nos vemos demasiado presionados. Tan presionados que los rasgos que antes nos definían empiezan a desaparecer, hasta que no se sabe dónde empezamos nosotros y dónde acaban los vampiros energéticos que nos rodean.

Por eso limpiamos nuestro escritorio. Por eso hacemos caso omiso

de las provocaciones que no tienen que ver con nosotros. Por eso no expresamos cada pensamiento que se nos viene a la cabeza, por eso tenemos que descubrir cómo ser responsables de nuestras finanzas y gestionar nuestro tiempo de forma eficiente. Por eso siempre nos acostamos pronto y cada mañana nos levantamos temprano.

Porque tratamos de acorralar nuestra vida, nuestras emociones, nuestras preocupaciones para poder gestionarlas todas. Que seamos nosotros quienes las controlemos, no al revés.

La mayoría de quienes hacen un trabajo importante son personas de las que nunca has oído hablar, pues así lo han decidido. La mayoría de las personas felices no necesitan que sepas lo felices que son; no están pensando en ti. Todo el mundo tiene problemas, pero algunas personas deciden no desahogarse contando sus problemas a los demás. Las personas fuertes son reservadas. No pierden el control. Se guardan sus asuntos, como debe ser.

¿Es cierto que algunas personas se libran con conductas impropias de [insertar]? Sí, e incluso pueden divertirse o enriquecerse al hacerlo. ¿Y? Nuestros límites les dejan esa preocupación. Sabemos que al final se autocastigan.

Como dijo William Penn, los que tienen límites fuertes «son tan independientes que, pagando deudas comunes, son soberanos sobre todo lo demás».

Establece tus límites. Haz que se cumplan con suavidad y firmeza al mismo tiempo. Trata a los demás con el mismo respeto con el que quieres que te traten a ti.

Sé el adulto en un mundo de niños emocionales.

Da lo mejor de ti

Un joven y prometedor oficial llamado Jimmy Carter estaba solicitando una plaza en el programa de submarinos nucleares de la Marina. Estuvo sentado más de dos horas frente al almirante Hyman Rickover, que no solo creó en 1955 la primera armada nuclear del mundo a base de fuerza de voluntad, sino que la dirigió con plena dedicación durante las tres décadas siguientes, lo que incluía ver en persona a cada una de las personas que tocaban sus preciados submarinos.

Mientras conversaban, abarcaron un amplio abanico de temas, de acontecimientos del momento a tácticas navales, pasando por la electrónica y la física. Carter se había preparado durante semanas para la entrevista y sudaba con cada pregunta, mientras Rickover, sin sonreír en ningún momento, iba aumentando la dificultad. Por último, lanzó lo que parecía una pregunta fácil:

«¿Qué posición ocupó en su clase en la Academia Naval?».

«Señor, quedé el cincuenta y nueve en una clase de ochocientos veinte», respondió Carter, henchido de orgullo.

Pero a Rickover, que para entonces ya había visto a varias generaciones de los mejores talentos militares de Estados Unidos, el rango no le impresionaba demasiado.

«Pero ¿has dado lo mejor de ti?», le preguntó al joven.

Carter quería responder de inmediato con un «por supuesto», como haríamos todos si nos planteasen esa pregunta. Pero algo en su interior le detuvo. ¿Qué pasaba con las veces que se había sentido cansado? ¿Con las clases en las que había confiado lo suficiente en sus notas como para hacer el vago? ¿Y las preguntas que no había formulado o las veces que se había distraído? ¿Qué pasaba con los profesores que le habían parecido aburridos y a los que no había prestado demasiada atención? ¿Con la bibliografía complementaria

que podría haber leído sobre sistemas de armas, historia, ciencia y trigonometría? ¿Y con el entrenamiento físico matutino en el que había escurrido el bulto?

«No, señor —se sorprendió confesando—. No siempre di lo mejor de mí».

Rickover se levantó para irse, pero formuló una última pregunta antes de salir: «¿Por qué no?».

«¿Por qué no diste lo mejor de ti?» es una cuestión que adoptaría muchas formas y que desafiaría e inspiraría al joven de muchas maneras durante el resto de su vida.

Por ejemplo:

¿Por qué te contienes?

¿Por qué te quedas a medias?

¿Por qué te da tanto miedo intentarlo?

¿Por qué crees que esto no importa?

¿De qué podrías ser capaz si te comprometieras?

Si no das lo mejor de ti, ¿para qué hacer nada?

A partir de esa conversación, cabría pensar que Rickover era un supervisor implacable que se negaba a aceptar excusas por el fracaso. En parte es correcto. Su alto nivel de exigencia —que esperaba de sí mismo y de todos los que contrataba— no solo transformó Estados Unidos en una potencia mundial, sino que también acabó llevando a Carter a la presidencia.

Sin embargo, en su único mandato, los éxitos de Carter —ninguna guerra extranjera, un acuerdo de paz entre Israel y Egipto, la negociación y ratificación del Tratado del Canal de Panamá y la normalización de las relaciones diplomáticas con la República Popular China— no estuvieron exentos de dificultades. Uno de esos ámbitos fue la política energética, sobre la que en 1977 un Carter con visión de futuro declaró en un discurso a la Nación que la energía y el cambio climático eran el «equivalente moral a la guerra». Aunque sabía que sus propuestas iban a ser impopulares entre el pueblo estadounidense, dijo: «Me era imposible imaginar las sangrientas batallas legislativas que se avecinaban». Se enfrentaría al Congreso durante todo su mandato y se burlaron de él por poner paneles solares en la Casa

Blanca. A pesar de sus esfuerzos y de su sinceridad, Carter se quedó corto.

Sin embargo, Rickover, el implacable supervisor, estaba orgulloso.

«No hay duda de que el público acabará por entenderlo y se le considerará un visionario que intentó proteger al pueblo de Estados Unidos —dijo sobre los esfuerzos en materia energética de Carter—. A Nuestro Señor Jesucristo le costó cuatrocientos años que se aceptara su mensaje. Hasta ese momento, se le consideraría un "fracasado". Siempre y cuando un hombre se esfuerce al máximo por hacer lo que cree que es correcto, es un éxito, sin importar el resultado».

Esto es lo bueno de dar lo mejor de ti. Te aísla, aunque sea un poco, de los resultados, así como del ego. No es que no te importen los resultados. Es que tienes una especie de as en la manga. El éxito no se te sube a la cabeza porque sabes que eres capaz de más. Tus fracasos no te destruyen porque estás seguro de que has hecho todo cuanto estaba en tu mano.

«Siempre controlas si das o no lo mejor de ti». Nadie te lo puede impedir.

No tienes que acabar siendo el número uno de tu clase. Ni ganar siempre en todo. De hecho, no ganar no tiene especial relevancia.

Lo que sí importa es que lo hayas dado todo, porque todo lo que no sea eso es engañar al don.

El don de tu potencial.

El don de la oportunidad.

El don del oficio en el que se te ha introducido.

El don de la responsabilidad que se te ha confiado.

El don de la enseñanza y del tiempo de los demás.

El don de la vida.

Ralph Ellison estudiaba en el instituto Tuskegee cuando su profesora de piano Hazel Harrison le regaló no solo su tiempo y su energía, sino también una forma de considerar la obligación de todo artista y toda persona con talento. «Debes tocar siempre lo mejor posible, aunque sea en la sala de espera de la estación de Chehaw, porque en este país siempre habrá un hombrecito escondido detrás de la estufa (que conoce) la música y la tradición, y el nivel de las dotes musicales que

requiere lo que te propongas».

La estación ferroviaria de Chehaw era la que estaba fuera del campus. Y el hombrecillo detrás de la estufa se convirtió en la conciencia artística que guio a Ellison, igual que el nivel de exigencia de Rickover planeaba sobre Carter y que la máxima de John Wooden guiaba a sus jugadores desde la primera lección sobre cómo ponerse un par de calcetines:

«Es suficiente con dar lo mejor de ti».

Deja el resto al marcador, a los jueces, a los dioses, al destino, a los críticos.

Más allá del carácter...

> Una persona que compite con la cabeza, así como con el cuerpo, rara vez queda segunda.
>
> PETE CARRIL

Sería maravilloso que ser inteligente o brillante, tener éxito o poder, fuera un pase libre. Pero no lo es.

De hecho, nos encontramos con que, debido a nuestras aptitudes, debido a nuestros recursos y debido a nuestras responsabilidades, debemos tener un mayor dominio de nosotros mismos. Tenemos que controlarnos de manera consciente, considerada y constante, controlarnos a nosotros mismos y nuestros impulsos.

Debemos seguir esa vieja máxima de conocernos física y mentalmente. Y aplicar también una segunda máxima, igual de antigua: nada en exceso.

Trabajamos mucho, pensamos mucho, nos exigimos mucho. Si lo hacemos con constancia, seremos felices y productivos. Y en las raras ocasiones en que fracasemos, que lo haremos, estaremos bien. No solo porque en el fondo sabremos que lo hemos hecho lo mejor posible, sino porque tendremos la fuerza y el carácter para soportar los reveses que se nos presenten. Contaremos con la determinación y el equilibrio necesarios para volver a levantarnos y seguir adelante.

¿Y si no lo hacemos? Si caemos en el exceso, si no mantenemos el nivel de exigencia, ¿qué pasará? Si somos descuidados y perezosos, chapuceros y débiles, si dejamos de prestar atención a nuestra mejora, el gran Epicteto nos dice que dejaremos de progresar, y viviremos y

moriremos como personas corrientes y decepcionantes.

Pero es más que eso. Hablando de Alcibíades, el otrora prometedor y comprometido discípulo de Sócrates, Plutarco nos ilustró acerca del precio que los excesos tienen no solo para nosotros, sino también para quienes dependen de nosotros.

> … su falta de disciplina y la audacia de su modo de vida lo destruyeron, y privó a la ciudad de todos los beneficios que podía haberle proporcionado a causa de su extravagancia y de su libertinaje.

La disciplina no solo es nuestro destino, sino también nuestra obligación.

Con nuestro potencial.

Con nuestro país.

Con nuestra causa.

Con nuestras familias.

Con nuestros semejantes.

Con los que nos admiran.

Con los que vienen detrás de nosotros.

Porque muy pronto se te pondrá a prueba de formas que superan las habituales, en las que has tenido que perseverar y aguantar en este viaje hacia la mejor versión de ti. La vida te exigirá algo más grande, algo que roza lo heroico.

Tu cuerpo, tu mente y tu espíritu tendrán que armonizarse para que puedas descubrir que eres capaz de hacer más de lo que creías. También se te pedirá que des más de lo que jamás has tenido que dar o que renuncies a más de lo que has tenido que renunciar antes.

TERCERA PARTE

Lo magistral (el alma)

> Cuando nos gobernamos, tenemos las responsabilidades de los soberanos, no de los súbditos.
>
> THEODORE ROOSEVELT

No es raro encontrar a alguien que se domine físicamente. Tampoco escasean las personas brillantes que han controlado su mente y su espíritu en el ejercicio de esta o aquella profesión. Lo extraordinario es que alguien no solo combine estas dos disciplinas, sino que logre hacerlo en el llamado «ruedo»: en la vida pública, como emprendedor, como contribuyente a la sociedad. Por supuesto, la templanza y la contención se pueden encontrar en los monasterios y en un refugio en la montaña; no es eso lo que buscamos. ¿Se puede lograr esta quietud, este equilibrio, en el caos de la vida? ¿Rodeado de tentaciones? ¿Sin importar que la multitud nos aclame o nos abuchee? ¿Sin importar qué se tolere, de qué puedas salir indemne, lo que la gente piense que es posible? A este plano raro y trascendente lo llamamos «lo magistral»: dominarte mental y físicamente, estar siempre al mando, en todos los aspectos…, y de algún modo encontrar algo nuevo más allá de eso, encontrar más que dar, más que sacar de ti. Esta es la grandeza que buscamos, aquí es donde el cuerpo, la mente y el

espíritu se unen en las situaciones más estresantes de la vida, cuando las cosas no salen como queremos, en los momentos cruciales o de gran dificultad, donde demostramos para qué han servido todos estos sacrificios, donde demostramos de qué estamos hechos, donde demostramos que en realidad es posible poseer el mundo y conservar nuestra alma.

Engrandécete

Durante veinticinco años, Antonino se abrió camino hasta la cima de la política romana y en ese momento el emperador Adriano, en medio de una prolongada enfermedad mortal, por fin estaba dispuesto a darle lo que se había ganado: la corona.

«Te he encontrado un emperador, noble, agradable, obediente, sensato, ni testarudo ni temerario a causa de su juventud, ni descuidado a causa de su vejez: Antonino Aurelio», dijo Adriano de este líder universalmente amado.

Pero era una broma cruel.

Aunque el intachable servicio de Antonino como cuestor, pretor, cónsul y senador, su carácter intachable y su impecable historial le habían preparado para el poder como pocos lo estaban, Adriano y el destino tenían otros planes. A pesar de sus amables palabras sobre Antonino, Adriano creía que el verdadero futuro de Roma radicaba en otra persona, en concreto en un niño llamado Marco. Antonino sería su sustituto, el más cualificado para calentar el trono mientras tanto.

La verdadera historia de los soberanos no se parece en nada al reinado simbólico y de abuela de la moderna reina Isabel. El mundo antiguo era un lugar brutal y violento. Sin duda, Antonino consolidaría el poder cuando llegase a la cima, se protegería y se aseguraría un legado que perdurara en el tiempo. Demostraría que le habían subestimado. Tomaría lo que su ambición anhelaba.

Pero, una vez más, no fue así.

A pesar de todo, a lo largo de un reinado de veintitrés años y de la imposible y poco envidiable tarea de preparar a un niño para que le sustituyera, Antonino logró dar una clase magistral de templanza. ¡No solo fue un ser humano equilibrado y decente, sino equilibrado y decente como cabeza de un enorme imperio cuyos millones de súbditos le adoraban como a un rey dios todopoderoso!

Nunca se puso en primer lugar. Nunca hizo que primasen los intereses de su familia. En lugar de quejarse o de maquinar, se puso a trabajar en silencio en lo que debió parecer, al menos al principio, una tarea injusta e ingrata. Los historiadores de la antigüedad señalan que Antonino no derramó ni una gota de sangre, ni extranjera ni nacional, durante su reinado. Esta gentileza y devoción a su país, a su causa, a sus seres queridos, le valió un apodo que, aunque no es tan glorioso como el de Alejandro Magno o tan impresionante como el de Guillermo el Conquistador, es aún más magnífico: Antonino Pío.

La templanza, cuando se ejerce con este nivel de dedicación —y se hace sometido a las tentaciones y al estrés que Antonino Pío soportó como cabeza de un imperio compuesto por setenta u ochenta millones de personas y más de nueve millones de kilómetros cuadrados—, es algo impresionante.

Todo lo que la reina Isabel es a nivel ceremonial, el emperador romano lo era *de facto*. Tenía el poder de aprobar leyes y hacerlas cumplir, y asistía a la revisión de los casos legales. Tenía el poder de declarar la guerra y estaba a la cabeza de la maquinaria militar más despiadada del mundo. Tenía el poder de añadir o eliminar días de la semana, de modo que ejercía un control absoluto sobre el calendario romano. Tenía el poder de escribir y, al ser el *pontifex maximus*, el jefe de los asuntos religiosos, reescribir el dogma de la religión romana.

Sabemos lo que la mayoría de los emperadores hicieron con este poder. Se han llenado páginas, volúmenes y bibliotecas con sus fechorías y excesos.

Entonces ¿por qué, como excepción a la regla romana, Antonino no es tan conocido?

Esta es la ironía de la templanza. Nos hace más grandes y menos propensos a anhelar el reconocimiento de esa grandeza. Antonino no solo era manifiestamente indiferente a los honores superficiales, sino que además los evitaba con todas sus fuerzas. En un gesto de afecto, hacia el final de su reinado el Senado le ofreció renombrar los meses de septiembre y octubre con los nombres de Antonino y de su esposa, algo que él rechazó en el acto. Dos mil años después, julio y agosto siguen llevando el nombre de Julio César y Augusto César. Antonino,

por su humildad, no recibió esa fama eterna.

En todo caso, Antonino se convirtió en víctima de su éxito. Según el historiador del siglo XIX Ernest Renan: «Antonino habría tenido la reputación de ser el mejor soberano si no hubiera designado como sucesor a un hombre igual a él en bondad y en modestia, que uniera a estas brillantes cualidades el talento y el encanto que componen una imagen que perdura en el recuerdo de la humanidad». Al no asesinar a su rival y comprometerse de lleno en convertir a su sustituto, Marco Aurelio, en un gran hombre —su fama acabó eclipsando al padre adoptivo que la había cultivado—, Antonino se condenó a las notas a pie de página de la historia.

La palabra «disciplina» tiene su origen en el término latino *discipulus*, o alumno. Implica la existencia de un alumno, pero también de un maestro. Esta es la belleza de la relación entre Antonino y Marco Aurelio. Un hombre que, a pesar de sus intereses, poseía el control y la bondad para ser tutor y mentor. El otro estaba dispuesto a aprender, y era lo bastante humilde como para ser el discípulo de un maestro que tenía tanta disciplina y bondad que, tras su muerte, sería divinizado.

Cada uno obedeció a las inusuales circunstancias que los unieron, que ninguno de ellos eligió y que casi toda la historia habría predicho que terminarían en desastre, y juntos alcanzaron la clase de grandeza que va más allá de la imaginación. El tipo de grandeza propia de los libros de cuentos y de las parábolas, no la que engalana las crueles altas esferas del poder.

¿Qué le enseñó Antonino a Marco?

Empecemos por el cuerpo.

Antonino tenía mucha fuerza. El hecho de que pudiera «sufrir una de sus migrañas y retomar después lo que estaba haciendo, fresco y en plena forma» impresionaba al joven. Antonino se cuidaba mucho, no solo porque la salud es importante, sino porque con salud podía dirigir mejor los asuntos del imperio. «No era hipocondríaco ni estaba obsesionado con su aspecto, pero tampoco ignoraba las cosas —escribió Marco sobre la preocupación de su padre por la salud—. Por eso casi nunca necesitaba atención sanitaria, medicamentos ni ningún

tipo de bálsamo o ungüento». Antonino demostró a Marco que un hombre de gran poder y riqueza podía vivir sin un batallón de guardaespaldas y sin las bufonadas y la ostentación de su posición. Marco observó que su padre adoptivo se comportaba en casi todos los aspectos como una persona corriente, pero sin parecer nunca chapucero ni descuidado como gobernante o cuando cumplía con sus obligaciones oficiales.

Si había que llevar a cabo una tarea, Antonino la realizaba casi siempre con energía, desde el amanecer hasta que caía el sol. Era un detalle sin importancia, pero Marco se fijó en que Antonino llevaba una dieta sencilla, se mantenía hidratado, pero programaba sus descansos para ir al baño de modo que no le obligaran a ausentarse de los asuntos de Estado en momentos inoportunos. Para Antonino, no eran cosas sin importancia, sino simbólicas y relevantes. Se dice que, a medida que envejecía y empezaba a encorvársele la espalda, le dio por colocar finos trozos de madera de tilo en la ropa para mantener la postura recta. En sentido figurado, era un hombre muy recto. Se aseguró de que también fuera así en sentido literal.

Pero no debemos confundir esta rigurosidad con una vida desagradable.

Todo lo contrario. «Tenía la capacidad tanto de abstenerse como de disfrutar de cosas de las que la mayoría de la gente no puede abstenerse por ser demasiado débil y demasiado dada a disfrutar», dijo Marco de Antonino, comparando su capacidad para mantener este difícil equilibrio con la de Sócrates, que era bastante sobrio, pero muy divertido. Tenía «fuerza de voluntad —escribió Marco en las *Meditaciones*—, la capacidad de perseverar en una situación y permanecer sereno en otra». La vida otorgó a Antonino muchos bienes materiales que aceptó y de los que hizo uso sin arrogancia ni dependencia. «Si estaban ahí, las aprovechaba — señaló Marco—. Si no, no las echaba de menos».

En cuanto al carácter…

Una vez más, Antonino fue el modelo. Enseñó a Marco «a respetar con firmeza las decisiones, una vez las había tomado», lo que significaba no abandonar «antes de estar seguro de haberlo examinado

todo a fondo, de haberlo entendido a la perfección». La principal característica de Antonino eran sus «preguntas inquisitivas en las reuniones, casi una especie de fijación; nunca se contentaba con las primeras impresiones ni ponía fin a la discusión de forma prematura». Sabía «cuándo presionar y cuándo retirarse», sabía mantenerse en esa línea tan precaria y delicada. Un asunto, sin importar su naturaleza, «debía abordarse de forma lógica y con la debida consideración, de manera tranquila y ordenada, pero con decisión y sin cabos sueltos». Se centraba en el tema y no se distraía con facilidad. Aunque disfrutara de ellas, no se iba por la tangente ni aburría a la gente con largas historias. Y cuando metía la pata, asumía sus errores, sin miedo a la responsabilidad ni a la culpa.

Ningún líder, por bueno que sea, puede evitar las críticas. Antonino recibió muchas, gran número de ellas injustas e injustificadas, pero se negó a devolver una mezquindad con otra. No hacía caso de informadores y chismosos. Toleraba que se le cuestionara porque eso le hacía mejor, aunque significara admitir un error. A diferencia de Nerón, que una vez exilió a un poeta por su talento, se deleitaba al ver mejoradas sus ideas. A pesar de su brillantez y su autoridad, a Antonino no le importaba ceder la palabra a los expertos y acatar sus consejos, habilidad que no muchos con poder ilimitado poseen, pocos consiguen mantener y menos aún se molestan en cultivar.

No era frecuente ver a Antonino enfadado en el trabajo. Aún menos verlo enfadado con sus amigos. Y nadie, según Marco, le vio sudar jamás. A pesar de las tensiones del trabajo, «nunca se mostraba grosero, no perdía el control ni se volvía violento». Si esto parece un elogio, vale la pena señalar que Adriano apuñaló una vez a un secretario en el ojo con una pluma por cometer un error.

Los halagos no tenían ningún efecto sobre Antonino, pero se esforzaba por tranquilizar a los demás. Cuando visitaba a sus amigos, era capaz de dejar a un lado las ostentaciones del cargo y estar con ellos como una persona normal y corriente, y procuraba que no se le tratara de forma diferente a los demás. Un amigo, que se burlaba de Antonino después de que el emperador hiciera algunas observaciones sobre la decoración, se sintió muy cómodo diciéndole al hombre que

tenía poder sobre la vida y la muerte de todos los súbditos del imperio que «cuando se entra en casa de otro hombre, se debería estar sordo y mudo».

Podía reírse y dejaba que se rieran de él. Se tomaba el trabajo en serio, pero nunca a sí mismo. Era, tomando prestada la frase de Marco, la combinación perfecta de una persona «solemne sin aires de grandeza».

Aunque Adriano había realizado largas giras de estado por las provincias del imperio, Antonino se negó. Tras servir como procónsul en Italia y luego en Asia antes de su subida al poder, comprendía la inmensa carga que estos viajes suponían para los pueblos que tenían que acoger las procesiones imperiales. Por humilde y modesto que intentara ser, el abastecimiento de un soberano era una imposición, y él trataba de no imponérselo a nadie, si podía evitarlo.

Esta disciplina física y mental confluyó en Antonino y lo convirtió en un hombre compasivo, mesurado y firme que primero se gobernaba a sí mismo. El destino no había salido exactamente como Antonino esperaba, pero logró convertirlo en algo que, *a posteriori*, no habría cambiado por nada del mundo. Durante esos veintitrés años de estabilidad, gobernó el imperio, forjó un profundo vínculo con Marco, y vio florecer a Roma y pasar más tarde a otras manos igual de capaces y mesuradas.

Aunque la fama no iba a ser su recompensa, se granjeó el máximo triunfo para cualquiera que se dedique a la política: terminar su carrera con las manos limpias y la conciencia tranquila, algo que Marco Aurelio admiraba.

El final de la época de Antonino llegó en el año 161 d. C. Se dijo que se preparó para afrontar la muerte haciendo acopio de «la serenidad de un sabio consumado». Puso en orden sus últimos asuntos y traspasó el mando a su hijo adoptivo, no sin antes pronunciar su última palabra, un consejo, una encapsulación de su existencia, un objetivo para cada uno de nosotros: *equanimitas*.

Ecuanimidad.

Marco debía llevar la corona, estar a la altura del ejemplo que Antonino le había dado.

La «ecuanimidad» sería la consigna perfecta.

Queda claro cuando se miran las fotos del antes y el después de los presidentes estadounidenses; ser jefe de Estado pesa. Pesada es la cabeza que lleva la corona y gris es el cabello que cubre. La enorme responsabilidad machaca a un líder de forma constante, excepto cuando le abruma. Sería fácil decir «Los débiles absténganse de presentarse», pero a menudo lo hacen, perjudicándose tanto a ellos como a las personas a las que deben servir al mismo tiempo.

El destino obsequió a Antonino con muchos años de paz y estabilidad. Marco Aurelio no tendría tanta suerte. Se enfrentaría a una inundación histórica, a una invasión bárbara y a una devastadora plaga que aniquiló a millones de personas. Un amigo cercano lo traicionaría e intentaría matarlo. El declive y la caída de Roma se acercaban; no era culpa suya, pero sí su responsabilidad. Su pesadilla diaria.

Imagina el terror, la frustración y el estrés. Había vidas en juego. Su familia estaba en peligro. Nada podía preparar a alguien para tanta adversidad. Cada día se presentaba una nueva crisis, un nuevo problema que hacía que sus ya escasos recursos se redujeran cada vez más. Cuando el miedo y la ira colisionaban con los emperadores anteriores, las calles de Roma se teñían de rojo por la sangre.

Con Marco no. Se enfrentó con firmeza a una situación grave tras otra, negándose no solo a comprometer sus principios, sino insistiendo en hacer alarde de ellos ante todos. Por medio de las afirmaciones y de los hechos, transmitió al pueblo romano que la templanza de la que hacía alarde no desaparecía en los momentos difíciles, sino que se trataba de un dominio muy profundo de sí mismo.

Una persona normal, un líder de menor valía (y, por desgracia, más típico) podría lamentar esta serie de tragedias. Pero Marco no. Que le ocurrieran estas cosas no era malo. Era una oportunidad. «El impedimento de la acción fomenta la acción —escribió para sí—. Lo que se interpone en el camino se convierte en el camino». Toda adversidad, toda dificultad, además del terrible poder y del lujo, era una oportunidad para demostrar su valía. Para demostrar que realmente había aprendido de Antonino, que no solo creía en la

templanza, sino que la practicaba.

Cuando Tiberio se convirtió en emperador en el año 14 d. C., se instaló en un palacio en la isla de Capri. Nerón, libre de la influencia de su madre, exigió su lira y se autoproclamó el artista con más talento de Roma, desatendiendo los asuntos de Estado para satisfacer su ego. Mientras hablaba de Tiberio y de estas fábulas, Marco comentó lo «triviales que son las cosas que deseamos con tanta pasión. Y cuánto más filosófico sería tomar lo que hemos dado y demostrar rectitud, control y obediencia a Dios, sin hacerlo más complicado de lo necesario».

Que es justo lo que hizo, aunque no sin antes dudar de sí mismo.

Se dice que Marco Aurelio lloró cuando le dijeron que se convertiría en rey; conocía su historia, no era una bendición de la que muchos salieran bien parados. Sería un trabajo duro, no solo ser emperador, sino ser uno bueno y que no le corrompiera ni destruyera.

Tuvo que haber momentos en los que deseara hacer cualquier otra cosa, en los que habría preferido sus libros y la filosofía a la carga de lo que el destino había elegido para él. «Aunque alcances la sabiduría de Cleantes o de Zenón —le escribió uno de sus tutores—, aun en contra de tu voluntad, debes ponerte el manto púrpura, no la capa de lana del filósofo».

¿Podría hacerlo? ¿Podría llevarlo con honor y dignidad, sin que le dejara mácula alguna? La posibilidad de quebrarse como Calígula, Vespasiano y Claudio le revolvía el estómago.

Una noche soñó que sus hombros eran de marfil. Sí, era lo bastante fuerte. Era posible que el trabajo no le destruyera. Podía hacerlo. Lo haría. No sería como ellos. Utilizaría el trabajo como un lienzo en el que pintar una obra maestra.

Se dice que ningún hombre es un héroe para su asistente, pero Marco, que estaba incluso más cerca de Antonino que un asistente, que había visto al hombre en sus mejores y peores momentos durante más de dos décadas, seguía adorándolo. Sus otros tutores, su estudio del estoicismo, sus consejeros, todo ello desempeñaría un papel en el éxito final de Marco, pero como escribió Renan: «Había un único maestro al que Marco reverenciaba por encima de todos estos

maestros que habían sido seleccionados de todos los rincones del mundo y ese era Antonino… Marco Aurelio llegó a ser lo que fue gracias a que tenía a su lado al mejor modelo de una vida perfecta, a quien comprendía y amaba».

Y Antonino fue un héroe. Se ganó esa devoción, no en un momento de valentía en el campo de batalla, sino mediante la extraordinaria y habitual disciplina que se exigía a diario. Marco la observó y fue testigo, se inspiró en ella y le dedicó su vida.

Eso es lo que pasa con la disciplina; es contagiosa, como el valor. Marco se contagió de Antonino y se convirtió en quien fue y en lo que fue. Es decir, en alguien increíble.

Cuando Marco fue coronado, cuando se le otorgó el singular poder que había pertenecido a Antonino, se enfrentó a una prueba no muy distinta a la que se había enfrentado su amado modelo. Porque mediante el extraño plan de sucesión de Adriano, Marco había heredado un hermanastro cuyo papel no estaba claro. ¿Qué debía hacer un emperador con ese rival en potencia?

Un antiguo maestro estoico aconsejó a un emperador anterior que despachara a cualquier otro heredero varón y le dijo que «no puede haber más de un César». Marco dio vueltas al asunto y encontró una medida sin parangón en la historia por su generosidad y desinterés, una auténtica contradicción de la máxima de que el poder absoluto corrompe: nombró coemperador a su hermanastro. Cuando le entregaron el poder absoluto… lo primero que hizo fue conceder la mitad.

Marco Aurelio y su hermanastro no podían ser más diferentes. Lucio Vero no era tan estricto consigo mismo. No se tiene conocimiento de que jamás cogiera un libro de filosofía. ¿Se creía superior? En su libro *Meditaciones*, lo único que le vemos expresar es gratitud «por haber tenido la clase de hermano que tuve. Un hermano cuyo carácter me desafió a mejorar el mío. Cuyo amor y afecto enriquecieron mi vida».

Se decía que la verdadera majestuosidad de Marco Aurelio era que su exigencia era solo consigo mismo. No «iba por ahí esperando la República de Platón». Entendía que las personas eran personas, que no eran perfectas. Encontró la forma de trabajar con las personas

imperfectas, poniéndolas al servicio del bien del imperio; buscaba en ellas las virtudes que alababa y aceptaba sus vicios, que sabía que no podían controlar.

«Estamos tan lejos de poseer algo que incluso la casa en la que vivimos os pertenece», dijo Marco al Senado acerca de la supuesta riqueza de su familia. Una de las únicas órdenes directas que dio al Senado fue que fueran misericordiosos con algunos de sus enemigos políticos que habían intentado dar un golpe de Estado.

La mayoría de las órdenes de Marco Aurelio eran para él. Robin Waterfield, su traductor, señala que trescientas de las cuatrocientas ochenta y ocho entradas de las *Meditaciones* son reglas que Marco se impuso. Se levantaba temprano. Llevaba un diario. Se mantenía activo. No gozaba de buena salud, pero nunca se quejó, nunca lo utilizó como excusa, nunca dejó que le frenara más de lo absolutamente necesario. A pesar de su riqueza y de su poder, vivía con humildad, manteniendo ese complicado equilibrio entre la contención y la abundancia, pasando la mayor parte de su reinado no en glamurosos palacios de mármol, sino en la sencilla tienda de un soldado en el frente.

¿Y cuando no estaba a la altura o se equivocaba? Trataba de levantarse y volver al trabajo. Para dar siempre lo mejor de sí, incluso aunque fuera muy difícil.

En lo peor de la peste antonina, cuando las arcas de Roma se vaciaron, durante dos meses Marco organizó una venta en los jardines del palacio imperial. Allí vendió sus joyas y su colección de arte, las sedas de su esposa y todo aquello sin lo que pudieran vivir. ¿Había otras maneras de resolver los problemas financieros del imperio? Por supuesto. Podría haber subido los impuestos. Podría haber saqueado las provincias. Podría haber confiado en la usurpación para apoderarse de las fincas y propiedades de los oligarcas de Roma. También podría haber dado largas al asunto y habérselo endosado a sus sucesores. Casi todos los emperadores previos y posteriores a él optaron por estas salidas fáciles sin pensárselo dos veces.

En cambio, Marco asumió las consecuencias.

Porque eso es lo que hacen los grandes líderes; lo correcto incluso,

sobre todo, cuando les cuesta.

Si se le criticaba, se encogía de hombros. No perdía el tiempo con aduladores ni con calumniadores. Al igual que Antonino, si se le demostraba que estaba equivocado, reconocía el error y cambiaba de parecer. Era una vida de ajetreo constante, pero encontraba tranquilidad en ella; incluso logró estudiar filosofía desde el catre de su tienda, lejos de su biblioteca. Trabajó duro para estar presente, para «concentrarse cada minuto como un romano», filtrando sus pensamientos, desconectado de las distracciones, haciendo lo que le ocupaba con la ternura y la tenacidad que había aprendido de su héroe. Siempre daba lo mejor de sí, tanto si le alababan como si le despreciaban por ello.

«No tienes que dar mayor importancia a esto», se recordaba cuando alguien hacía algo malo o decía algo sobre él que no era cierto. Si deseaba algo, paraba y sofocaba esos deseos antes de que prendieran en él y acabara haciendo algo de lo que se arrepintiera. Procuraba tomar bellas decisiones, trataba de buscar lo mejor en la gente, intentaba ponerse en su lugar, procuraba liderar sirviendo al prójimo. Marco no solo se enorgullecía de no necesitar pedir favores, sino también de que podía ser generoso cada vez que alguien le pedía algo, ya fuera dinero, consejo o ayuda.

En medio de la abundancia, en medio de la intriga, Marco se ciñó y se rigió por este hermoso lema:

> «Moderación sin límites».

Una cosa es ser rey, otra es ser un rey filósofo, y otra muy distinta es ser un buen rey filósofo. Ser una persona regia, independientemente de tu título. Emancipado, indiferente a lo intrascendente, independiente, con iniciativa, comprometido, dando siempre en el clavo en el momento y de la manera adecuada. Marco Aurelio cultivó una conducta que aportó estilo a su posición, en lugar de que su posición aportara honor a su persona.

Para seguir siendo uno mismo en un mundo que impulsa la conformidad se requiere valor. Ser mesurado en un mundo de excesos,

en el que atacamos a los que no se entregan a los placeres que hemos racionalizado y a las pasiones que hemos excusado en nosotros y nos burlamos de ellos exige valor y templanza.

¿Perdía los estribos de vez en cuando? Por supuesto. Pocos líderes pueden afirmar lo contrario. Pero los historiadores antiguos no nos ofrecen evidencias de que Marco fuera vengativo, mezquino o cruel ni de que careciera de control. Su reinado estuvo libre de escándalos, de actos vergonzosos, de corrupción. ¿No es un listón demasiado bajo? No si se compara con la repugnante y brutal lista de crímenes y desastres que sumaron sus predecesores y sucesores hasta hoy, donde parece que lo más difícil de encontrar en el mundo es una persona honesta y decente que ocupe una importante posición de liderazgo.

Aunque Marco tenía buen carácter, sabía que era algo en lo que había que trabajar y mejorar sin tregua. Tenía claro que, en cuanto se deja de mejorar, se empieza a empeorar de forma gradual. Tras el fallecimiento de Antonino, continuó toda su vida con el estudio de la filosofía, cogiendo con humildad sus cuadernos para ir a la escuela, incluso ya anciano. No quería dejar de aprender, no quería dejar de mejorar.

¿Qué buscaba? ¿Qué destino deseaba?

Por supuesto, se trataba de un ideal imposible, pero la obra de su vida fue avanzar hacia el lugar donde «el placer o el dolor nunca le influyera, actuara siguiendo un propósito, fuera libre de la deshonestidad o del disimulo y nunca dependiera de la acción o la inacción de otra persona». O, como él lo describió en otra ocasión, donde fuera «independiente y gozara de una inmunidad indiscutible a los azares de la fortuna».

Estaría bien, ¿no?

En cierto sentido, la templanza es eso: independencia. Finalidad. Lucidez. Poder.

Solo hay una manera de llegar…, y no es a través de una epifanía.

Hablando de su difunto marido, el señor Rogers, Joanne Rogers comentó: «Si lo conviertes en un santo, quizá la gente no sepa lo mucho que trabajó». Antonino y Marco Aurelio no son viejas y polvorientas parábolas del pasado. No son figuras bidimensionales

impresas en las páginas de los libros de historia. Eran seres humanos. Y no perfectos. Pero si fueran perfectos, no nos infundirían esperanza.

Los amamos porque lo intentaron. Porque corrigieron el rumbo en el fracaso, porque fueron humildes en la victoria, porque hicieron un buen trabajo y obtuvieron buenos resultados. Esto es lo que nos muestra el camino. Así como el ejemplo vivo y la afectuosa enseñanza de Antonino ayudaron a moldear a Marco Aurelio, la vida y las lecciones de Antonino y Marco Aurelio pueden moldearnos a nosotros.

No tenemos que añadir nuestros nombres a la lista de tristes historias y fábulas que tan a menudo escribe el éxito. Por medio de la disciplina podemos encontrar nuestro destino: el acceso a un plano superior de conciencia, del ser y de la excelencia.

Antonino lo encontró, y la senda que labró le mostró el camino a Marco.

¿Seguiremos sus pasos? ¿Admiraremos a estos héroes? ¿O seguiremos el camino de los que son como Nerón?

Esa es la pregunta que debemos hacernos ahora.

Tolerante con los demás
Estricto contigo

Catón el Joven era tan estricto como su bisabuelo. No daba importancia a la riqueza. Vestía ropa corriente y caminaba por Roma descalzo y con la cabeza descubierta. En el ejército, dormía en el suelo con sus tropas. Nunca mentía. Nunca era indulgente consigo mismo.

«No todos podemos ser Catón», llegó a convertirse en una expresión en Roma.

Nadie ilustró la imposibilidad de los estándares de Catón como su propio hermano, Cepión. Amaba el lujo, le encantaban los perfumes y frecuentaba compañías que Catón nunca se hubiera permitido. Sin embargo, Catón poseía una templanza gracias a la cual era lo bastante humilde como para recordar que la autodisciplina se denomina así por una buena razón.

Aunque nos rijamos por el máximo nivel de exigencia y queramos que nuestro buen comportamiento sea contagioso, no podemos esperar que todos sean como nosotros. No es justo, ni posible.

Tal vez fue una regla articulada por el bisabuelo de Catón la que lo ayudó a amar y apoyar a su hermano a pesar de su diferente forma de abordar la vida. «Estoy preparado para perdonar los errores de todos, salvo los míos», dijo Catón el Viejo. Muchas generaciones después, Ben Franklin planteó una regla aún mejor: «Busca en los demás sus virtudes; en ti, tus vicios». O como dijo Marco Aurelio: «Tolerante con los demás, estricto contigo mismo».

La única persona con la que puedes ser realmente duro eres tú. Cumplir con eso exigirá de todo tu control, no porque cueste ser duro con uno mismo, sino porque cuesta mucho dejar que la gente se libre de cosas que tú jamás te permitirías. Cuesta dejar que hagan cosas que sabes que son malas para ellos, que holgazaneen cuando ves mucho más en ellos.

Pero tienes que hacerlo. Porque su vida no la controlas tú.

Porque te agotarás si no consigues vivir y dejar vivir.

Reconóceles el mérito por intentarlo. Reconóceles el mérito por el contexto. Perdona. Olvida. Ayúdalos a mejorar, si son receptivos a que les ayudes.

No todos han recibido la misma formación que tú. No todos tienen tus conocimientos. No todos poseen la fuerza de voluntad o la entrega que tienes tú. ¡Tampoco todo el mundo se apuntó a este tipo de vida!

Por eso es necesario ser tolerante, incluso generoso con la gente. Cualquier otra cosa es injusta. También es contraproducente.

En 1996, los Nets de New Jersey intentaban reclutar a una joven futura superestrella llamada Kobe Bryant. Después de un entrenamiento en persona, el equipo tuvo que subirlo a un avión rumbo a la Costa Oeste. El equipo, que entonces tenía una política austera y eficiente, le reservó un asiento central en clase turista para el vuelo de seis horas a través del país. Kobe no lo olvidaría. Un momento de tacañería le costó a los Nets la oportunidad de contar con uno de los mejores jugadores de baloncesto de la historia.

Por desgracia, el propio Kobe lucharía toda su carrera con alguna versión de este problema. Fue uno de los jugadores más exigentes y comprometidos que jamás haya pisado una cancha de baloncesto. Pero le costaba aceptar que no todos sus compañeros de equipo «podían ser como Kobe». De hecho, muchos no querían ser como Kobe. Mientras procuraba ser tan exigente con ellos como consigo mismo, a menudo los llevaba al agotamiento o en otros casos, como con Shaquille O'Neal, los ahuyentaba, privándose de un prodigioso equipo de apoyo que al final podría haberle hecho ganar uno o dos anillos más…, como poco.

Antes hablábamos de mantener la calma. Es casi seguro que la principal causa de los arrebatos de ira de las personas con éxito o con talento es que otras personas no estén a la altura. ¿Por qué no pueden hacer bien cosas tan sencillas? ¿Por qué no pueden hacerlo como les enseñamos la primera vez? ¿Por qué no pueden ser como nosotros?

¡Porque no son nosotros!

Y aunque lo fueran, ¿es justo esperar de ellos algo a lo que nunca se

han comprometido?

Los amigos de Gandhi siempre agradecieron la deferencia que tenía con ellos al no juzgarlos por sus elecciones ni por la vida menos estricta que llevaban.[19] «¿Piensas que porque eres virtuoso dejarán de existir los pasteles y la cerveza?», pregunta sir Toby en *Noche de reyes*, de Shakespeare. Deja que se diviertan. Déjalos vivir y trabajar como les plazca. Con tu propio destino ya tienes bastante de qué preocuparte. Tratar de cambiar a los demás no es cosa tuya.

Sé un ejemplo fuerte e inspirador y date por satisfecho con eso… e incluso trata de ser empático. En el periodo previo a la guerra del Golfo, Colin Powell ocultó a su personal que estaba durmiendo en su despacho. La carga recaía sobre sus hombros, no sobre los de ellos, y no quería que se sintieran obligados a intentar, aunque pudieran, igualar su sacrificio.

Uno de los secretarios de Lincoln se sorprendía porque el presidente «nunca pedía a nadie la perfección, ni siquiera se empeñaba en imponer a los demás el alto nivel de exigencia que se había fijado para sí mismo».

Si bien la buena disciplina es contagiosa, también podemos ser lo bastante fuertes como para aceptar que somos los únicos que debemos vivir sometidos a tan estricta exigencia.

La disciplina es nuestro destino. De Antonino, Marco Aurelio aprendió que tratar de escapar de nuestros propios defectos es una labor lo bastante ardua como para mantenernos ocupados toda la vida. No hay nadie tan perfecto que pueda permitirse el lujo de pasar mucho tiempo cuestionando el valor de otras personas, criticando sus hábitos, tratando de empujarlos a alcanzar su potencial. No cuando nos queda tanto por avanzar.

Entender esto no solo debería hacer que fuéramos menos duros, sino también más comprensivos.

Tanto la reina Isabel como su marido, Felipe, lucharon con este tema con referencia a sus hijos, así como a sus hermanos. Ambos eran estrictos consigo mismos y creían en el deber; tanto era así que podrían haber alejado a sus hijos del concepto. Es mejor seguir el modelo de Catón y el de Marco Aurelio. Catón no trató de dominar a

su hermano, le quería. Con su hermanastro, Lucio Vero, Marco no se contuvo. Buscó en él lo que amaba y apreciaba, cosas que Marco no tenía. ¿Y en cuanto a sus debilidades? Marco usó los vicios de su hermano para mejorar. Ambos fueron mejores al estar en la vida del otro, se enriquecieron gracias a los puntos en común y al afecto que encontraron en el otro.

Es el plano más elevado: cuando nuestra disciplina se puede complementar con compasión, con bondad, con comprensión y con amor.

El fruto de la templanza no debe ser la soledad y el aislamiento. En realidad, ese sería un fruto amargo. La superioridad no es un arma que esgrimir contra otras personas. De hecho, tenemos una palabra para ese tipo de intemperancia: egoísmo.

Otras personas optarán por vivir de otra manera. Pueden atacarnos por nuestras decisiones por inseguridad o por ignorancia. Quizá se les recompense por algo que nos parece aborrecible o carente de disciplina. ¿Y qué? A ellos les corresponde lidiar con eso, y nosotros debemos ignorarlo.

El viaje en el que estamos nos lleva a la realización personal. Dejamos los errores de otras personas a sus creadores, no tratamos de hacer que todos sean como nosotros. Imagina: si tuviéramos éxito, ¡el mundo no solo sería aburrido, sino que habría menos personas de las que aprender!

Cuanto mejor lo hagamos, más amables seremos, más dispuestos a mirar hacia otro lado.

Estamos en nuestro propio viaje y, sí, es exigente y difícil.

Pero entendemos que otros están recorriendo el suyo, dando lo mejor de sí, aprovechando al máximo lo que se les ha dado.

No nos corresponde juzgar. Nos corresponde animarlos y aceptarlos.

Haz mejores a los demás

Al principio, el padre de la reina Isabel, al igual que Antonino, no estaba destinado a la grandeza. Se convirtió en rey por accidente, ya que su hermano abdicó tras un arrebato de pasión. Sin embargo, su acción tuvo un enorme impacto en la historia. No solo porque, junto a Churchill, guio a Gran Bretaña durante una terrible guerra, sino también por la huella que dejó en la gente que le rodeaba.

Al vencer un tartamudeo paralizante, Jorge VI inspiraría a generaciones de jóvenes que luchaban contra ese problema. Pero de una forma más general —como lo hacen todos los padres— logró la inmortalidad y una influencia perdurable a través de su hija. A pesar de que su poder estaba limitado por la constitución y de que el cáncer acabó con él a los cincuenta y seis años, su ejemplo inspiró a la joven Isabel durante su vida, y desde entonces se pregunta a diario: «¿Qué habría hecho mi padre?».

Lo mismo le ocurrió a Catón el Joven, que en todo lo que hizo, en todo lo que intentó ser, quiso estar a la altura del ejemplo y honrar el legado de su bisabuelo, aquel estoico estricto y austero al que ni siquiera conoció. Lo mismo sucedería con innumerables generaciones desde entonces, que considerarían héroes a los dos Catones.

Unos cien años después de la muerte de Catón, Séneca aconsejaría que todos «escojamos a un Catón», un gobernante con el que medirnos. Un modelo que nos inspire a ser lo que somos capaces de ser. Cuando los esbirros de Nerón fueron a matar a Séneca, este recurrió al ejemplo de Catón para que le diera fuerzas en los últimos momentos de su vida. Mil setecientos años después, George Washington siguió el ejemplo de Catón, y eligió su famoso mantra de la boca de su héroe.

Ninguno de los dos hombres conoció a Catón, pero él les hizo más fuertes. Su disciplina fortaleció la determinación de los dos cuando

hizo falta.

De modo que tanto Catón como el rey Jorge VI, al ser tan estrictos consigo mismos, consiguieron el efecto que muchos líderes estrictos con sus seguidores no logran: hicieron que las personas fueran mejores.

Para alcanzar tu destino, necesitarás un héroe así. Pero para cumplirlo de verdad, tendrás que convertirte en ese héroe, vivir de manera que inspires a los demás para que alcancen el suyo.

¿No es eso lo que hizo grande a Antonino? Su ejemplo, su fidelidad, su piedad, le valió de mucho. Era bueno de por sí, pero también inspiró y formó a Marco Aurelio. Antonino no tuvo que ser estricto con su joven pupilo. Su rigor era contagioso, al igual que el resto de sus virtudes.

Como escribió Longfellow de Florence Nightingale y, de hecho, de todas las personas disciplinadas y maravillosas: «Y con su ejemplo, ¡nos sacan de las profundidades!». Piensa en Churchill en aquellos aciagos días de la Segunda Guerra Mundial; su valor, su control y su frialdad bajo presión ayudaron a que su país encontrara todas esas cualidades.

Eso es lo que hacen los grandes líderes, que la gente mejore. Ayudan a que se conviertan en lo que son.

Como se dice en el *Bhagavad Gita*, «El camino que sigue un gran hombre se convierte en una guía para el mundo».

Las personas disciplinadas no reprenden. No piden nada. Se limitan a hacer su trabajo. Tampoco se avergüenzan, salvo quizá de forma sutil por sus propios actos. En su presencia, sentimos que debemos dar un paso adelante, ir más allá, porque ellos han demostrado que es posible.

«Dichoso el hombre que puede hacer mejores a los demás, no solo cuando está en su compañía, sino incluso cuando está en sus pensamientos», escribió Séneca hablando no solo de Catón, sino de todos los hombres y mujeres que le inspiraron.

Ese es el poder de la disciplina. Te hace mejor y mejor aún por el efecto positivo que tiene en el mundo que te rodea.

No todos tenemos que ser Catón; de nuevo, eso implica que no

podemos.

Pero podemos ser una fuerza positiva en nuestra comunidad. Podemos mostrar a nuestros hijos, a nuestros vecinos, a nuestros colegas y a nuestros empleados lo que son las buenas decisiones. Podemos mostrarles lo que significa el compromiso al presentarnos cada día. Podemos mostrarles lo que significa resistir a la provocación o la tentación. Podemos mostrarles cómo aguantar. Podemos mostrarles lo que es ser paciente.

Tal vez nos lo agradezcan. Tal vez nos odien por ello. Tal vez nos ensalcen, tal vez nos odien. Eso no lo controlamos.

De nosotros depende ser buenos. Hacer lo correcto. Superarnos. No podemos obligar a nadie a hacer lo mismo. Pero podemos plantar una semilla. Podemos descansar cómodamente en nuestro destino, sabiendo que al final, de forma inevitable, influirá en alguien. Porque, como el valor, la disciplina es contagiosa.

El fuego que llevamos en nuestro interior puede arder lo suficiente como para calentar a los demás. La luz que llevamos en nuestro interior puede iluminar el camino de los demás. Lo que logramos puede hacer que las cosas sean posibles para los demás.

Comienza con nosotros, comienza en nuestro interior. Pero no se queda ahí.

Nuestra disciplina puede ser contagiosa… y si no lo es, ¿de verdad es tan fuerte?[20]

Mesura bajo presión

Una vez le preguntaron a Hemingway cuál era su definición de «valor». No respondió que ir a la batalla. Ni matar bestias salvajes. No era enfrentarse a intereses poderosos, aunque su definición no excluía nada de esto.

«Mesura bajo presión».

Esa era su frase.

Aplomo. Disciplina cuando es necesario.

La reina se ha mostrado tranquila y serena a pesar de que toda su vida se ha visto amenazada, a pesar de que hayan caído objetos del cielo o los medios de comunicación hayan asediado sus palacios. Para ella, todo esto formaba parte del trabajo. Tras el atentado terrorista del 7 de julio de 2005, en el que murieron cincuenta y dos personas en el metro de Londres, explicó por qué era importante la mesura: porque es una «muestra de carácter». «Quiero expresar mi admiración por los habitantes de nuestra capital, que tras los atentados de ayer están decididos a reanudar su vida con tranquilidad. Esa es la respuesta a este atropello». En un discurso durante los primeros días de la pandemia, volvería a este tema: «Espero que en los años venideros todos puedan sentirse orgullosos de cómo respondieron a este reto —dijo—. Y los que nos sucedan dirán que los británicos de esta generación fueron tan fuertes como todos los demás. Los atributos de la disciplina, la determinación tranquila y bienhumorada, así como el compañerismo, todavía caracterizan a este país».

En el año 175, Marco Aurelio fue traicionado por su general Avidio Casio en un intento de golpe de Estado. Como siempre, Marco respondió con aplomo a pesar de que su familia y él estaban en peligro de muerte. «Cuanto más cerca esté un hombre de una mente calmada, más cerca estará de encontrar su fuerza», escribió en esos momentos de crisis. Un hombre de verdad no se deja llevar por la

rabia o el pánico, se recordó, pues deseaba ser como Antonino. «Una persona así posee fuerza, coraje y entereza, a diferencia de los enfadados que siempre se quejan».

Como sabes, esto no ocurre de la noche a la mañana. Es la culminación de años de estudio y de práctica, de caer y levantarse, de mejorar cada día. «Me ha costado años cultivar el control para evitar que mis emociones me traicionen», dijo Napoleón. Puede que Napoleón fuera un ambicioso megalómano, pero nadie puede negar su aplomo en el campo de batalla.

Por el contrario, la genialidad del samurái Musashi radicaba en su capacidad para acabar con el aplomo de sus oponentes. Utilizaba todos los trucos para inquietarlos, hacer que perdieran la concentración y que se alteraran. Y cuando lo conseguía, se les podía derrotar.

Conservar la mesura bajo presión parece estupendo, pero es un ejercicio de autocontrol y voluntad magistral. Por supuesto, la persona tiene miedo. Está cansada. Se siente provocada. Pero se las arregla para asumir todo eso. Se sobrepone a ello.

No hay ningún líder, ningún artista, ningún padre que haya logrado vivir toda la vida sin enfrentarse a situaciones de mucha presión, a momentos en los que parecía que todo se descontrolaba, a un momento, único en muchos casos, en el que todo dependía de lo que hicieran a continuación.

Y es ahí donde demuestran quiénes son. Es ahí donde alcanzan su destino.

Se cuenta la historia de un caballero romano llamado Pastor cuyo joven y conocido hijo fue enviado a prisión por Calígula por un delito que no había cometido. Pastor trató de interceder en favor de su hijo y, por resentimiento y crueldad, Calígula ordenó la ejecución del muchacho.

Para torturarlo aún más, Calígula convidó al hombre a cenar la noche de la muerte de su hijo, invitación que el hombre no pudo rechazar.

¿Qué hizo Pastor? ¿Qué podía hacer?

Se presentó.

Pero se negó a mostrar el más mínimo atisbo de sufrimiento o de rabia. Calígula brindó a su salud y el hombre apuró la copa hasta la última gota. El emperador le entregó algunos regalos y él los aceptó. Podemos imaginar a Pastor allí sentado, rodeado de risas y de gente, sintiéndose el hombre más solo, triste y enfadado del mundo. Sin embargo, no lloró, no pronunció palabras airadas y, por lo demás, actuó como si su amado hijo se hubiera librado de ese caprichoso acto de crueldad.

¿Cómo pudo? Una cosa es soportar la pérdida. Pero ¿quedarse allí mientras le frotaban sal en la herida para el deleite de un monstruo cruel y trastornado? ¿Comer en la mesa de un asesino, beber con absoluto autocontrol cuando tienes ganas de vomitar y de gritar? ¿Quién podría soportarlo?

¿Había perdido la capacidad de reaccionar? ¿Era Pastor un bruto insensible? ¿Su espíritu se había quebrado, carecía de valor?

No, la respuesta es más simple: tenía otro hijo.

Su aplomo no podía fallar, para no fallar a sus hijos. Así que no lo hizo. Con una entereza y una dignidad indescriptibles e inconcebibles, logró aguantar y mantuvo a su familia a salvo.

Debemos entender que la templanza es más que mostrarse sereno o tranquilo en situaciones de estrés. Es más que aguantar las críticas ocasionales o reprimir algunos impulsos.

A veces es tener la entereza para no hacer lo que más quieres en el mundo. Es reprimir los sentimientos más naturales, comprensibles y excusables del mundo: tomártelo como algo personal. Huir. Derrumbarte. Sumirte en el miedo. Celebrar con alegría. Maldecir con ira. Exigir un castigo.

Dar rienda suelta a estas pasiones sería ofrecer a tus oponentes justo lo que quieren, o peor aún, perjudicar a una persona inocente.

¿Un golpe maestro? ¿Una entrevista complicada? ¿Un partido en juego con millones de espectadores? ¿Una mentira dolorosa? ¿Una situación arriesgada que hace peligrar la vida? ¿Una apuesta que cambiará tu carrera, en la que te juegas todas tus cartas? Somos lo bastante fuertes como para superar lo que sea por las personas que amamos. Somos lo bastante fuertes para aguantar por la causa o la

vocación a la que nos hemos comprometido. Tenemos que serlo.

Podemos tragarnos nuestro dolor, como tuvo que hacer Pastor. Podemos mantener la compostura como Marco, como la reina una y otra vez.

Lo hacemos porque nos están mirando: nuestros hijos, nuestros seguidores, nuestros alumnos, el mundo. No solo no queremos defraudarles, sino que deseamos inspirarles, deseamos mostrarles lo que es posible, deseamos mostrarles que creemos firmemente en esto.

«No importa lo que soportes —dijo Séneca—. Importa cómo lo soportes».

Los grandes lo soportan con mesura.

Con aplomo.

Coraje.

Disciplina.

Lleva la carga por otros

El día de Navidad de 1998, el general Charles C. Krulak llegó a la base del Cuerpo de Marines de Quantico esperando encontrar a un soldado raso de guardia. Le sorprendió que no estuviera allí. Se sorprendió aún más al encontrar al general de brigada Jim Mattis ocupando el puesto.

¿Había ocurrido algo?

No, pero el hombre al que se le había asignado la guardia ese día tenía familia, y Mattis pensó que debía estar en casa con ellos. A pesar de sus veinte años en el cuerpo y del millón de otras cosas en las que podía haber empleado su tiempo, Mattis optó por ocuparse de las desagradables tareas de un soldado raso.

Un líder debe ser altruista, debe sacrificarse, debe afrontar las mismas privaciones que todos los demás en la organización. Mattis aprendió de los escritos del general vizconde Slim que, si puedes hacer esto, «te seguirán al fin del mundo».

«El privilegio del mando es mandar —le dijo una vez Mattis a un teniente al que pilló holgazaneando—. No tener una tienda más grande».

De hecho, los mejores comandantes se quedan con la tienda más pequeña. Dan sus provisiones extra a las tropas. No son permisivos consigo mismos, son más exigentes. Porque saben que no se trata solo de ellos.

«No estamos a la altura —se quejó una vez un soldado raso a Jenofonte mientras conducía a los diez mil griegos fuera de Persia—. Vos vais a caballo mientras yo me agoto cargando con un escudo». Al oír esto, Jenofonte se apeó de un salto y cargó con el escudo del hombre el resto del camino.

Ser «jefe» es un trabajo. Ser «líder» hay que ganárselo. Alcanzas ese nivel gracias a la autodisciplina. Por momentos de sacrificio como

este, cuando asumes las consecuencias o la responsabilidad en nombre de otro.

Como hemos dicho, el éxito no te exime de tener autocontrol. Tampoco te exime del trabajo duro ni de sus consecuencias. Ahora también tendrás que ayudar a otros a llevar su carga. Y lo harás con gusto, porque cuando aceptaste las recompensas también asumiste la responsabilidad.

Gregg Popovich aceptó la multa y las críticas para que sus jugadores pudieran tener carreras más largas y para que en el futuro otros entrenadores se beneficiaran de esta práctica ahora común. Harry Belafonte pagó las facturas para que la familia King pudiera gozar de un poco de tranquilidad, de un pequeño descanso.

Cuando Antonino ascendió al trono, le recordó a su esposa que, en adelante, tendrían que ser más generosos. También tendrían que ser más estrictos consigo mismos, tener un control mayor. «Ahora que hemos ganado un imperio, hemos perdido incluso lo que teníamos antes», dijo.

Sería maravilloso que el poder o el éxito nos eximieran de todo lo que nos exige tiempo, lo que nos resulta vulgar, lo que nos resulta incómodo, lo que nos resulta difícil. En la práctica, nos obliga todavía más. Nos exige más. Así son las cosas.

¿Puedes soportarlo?

El líder llega el primero y se va el último. El líder es el que más trabaja. El líder antepone a los otros. El líder asume las consecuencias.

Todo lo demás es solo semántica y títulos.

Aunque parece evidente, por desgracia no es la norma. Por cada Marco Aurelio que vende el mobiliario del palacio durante una epidemia, hay senadores que buscan climas más cálidos mientras sus electores se congelan en sus casas sin electricidad ni agua. Por cada director general que renunció a su salario durante la pandemia, hubo empresas que aceptaron rescates del gobierno y luego despidieron a gente…, y después pagaron bonificaciones a sus ejecutivos. Por cada persona que se sacrificó en aras de la salud pública durante la pandemia, hubo primeros ministros que organizaron fiestas y gobernadores que se regalaron grandes cenas en The French Laundry.

Plutarco se lamentaba de que demasiados líderes pensaban que el «mayor beneficio de gobernar es librarse de que nadie los gobierne».

No, eres tú quien tiene que cumplir las normas a rajatabla. Quien tiene que demostrar que vas en serio. Cuanto más has hecho, más alto es el listón al que debes atenerte. Cuanto más tienes, más altruista debes ser.

No por las apariencias, sino porque es lo correcto. Porque, al aceptar la responsabilidad, te comprometiste.

Nada de lo que el general Mattis dijo a sus tropas sobre el sacrificio, sobre la ayuda mutua, sobre el deber, sobre la humildad y sobre la empatía habría importado tanto si no se le hubiera sorprendido una y otra vez viviendo según esos ideales.

Tenemos que demostrar, no decir; el primero en la fila del peligro, el último en la fila de las recompensas. El primero en la fila del deber, el último en la fila del reconocimiento. Para liderar, hay que sangrar. En sentido figurado. A veces también de forma literal.

¿Es injusto? ¿O es a lo que te has comprometido? A propósito, ¿no es por lo que tan bien te pagan?

Es el privilegio de mandar.

Sé amable contigo

Normalmente, Cleantes se ocupaba de sus asuntos. Pero mientras el filósofo estoico caminaba una mañana por las calles de Atenas, se encontró con un hombre que se reprendía por algún fracaso. No pudo evitar decir algo, de modo que se detuvo para interceder por ese disgustado desconocido. «Recuerda que no estás hablando con un mal hombre», dijo con amabilidad.

Por supuesto, el objetivo de la autodisciplina es ser estrictos. Ser muy exigentes con nosotros. No aceptar excusas. Esforzarnos por ser siempre mejores.

Pero ¿implica eso que nos fustiguemos? ¿Que nos odiemos? ¿Que nos tratemos o nos hablemos como si fuéramos una mala persona?

En absoluto.

Sin embargo, sin darnos cuenta, nos pasamos todo el tiempo manteniendo con nosotros mismos estas conversaciones negativas. «Eres un desastre. La has fastidiado. La has cagado».

¿Crees que el Dalai Lama va por ahí tratándose así?

La has cagado. ¿Y qué? No eres perfecto. No eres sobrehumano. «Nadie lo es». El escritor Ta-Nehisi Coates nos recuerda: «No todos podemos ser siempre Jackie Robinson; ni siquiera Jackie Robinson fue siempre Jackie Robinson». Lo mismo ocurre con Catón, Martin Luther King hijo, Toni Morrison, la reina Isabel.

Y también con Marco Aurelio, que se recordó a sí mismo y a todos nosotros que no debemos «sentirnos exasperados, derrotados ni abatidos porque nuestros días no estén repletos de actos sabios y morales. Tienes que volver a levantarte cuando fracasas, celebrar que te comportas como un ser humano, aunque sea de forma imperfecta, y abrazar la búsqueda en la que te has embarcado».

El fracaso es inevitable. Los errores son inevitables.

Todas las personas a las que has admirado han perdido los nervios.

Le han dado al botón de la siesta. Han caído presas de los malos hábitos. No han sido cónyuges, vecinos ni padres perfectos.

¿Qué habrías hecho si hubieras presenciado algunos de esos momentos? No los habrías dado por perdidos ni los habrías reprendido. Les habrías tranquilizado. Les habrías recordado todo el bien que estaban haciendo, lo increíbles que eran las hazañas que habían logrado. Les habrías instado a volver ahí y a seguir adelante.

Entonces ¿por qué no te dices eso a ti? ¿Puedes verte bajo la suave y serena luz de la filosofía?

¿O eres demasiado impulsivo, demasiado irritable, demasiado duro?

«Es difícil tener un capataz del sur —escribió Thoreau en *Walden*, con cierta exageración—, es peor tener a uno norteño, pero es mucho peor cuando te conviertes en el capataz de tu propia esclavitud».

A nadie le gusta la tiranía… ¿por qué eres un tirano contigo?

El estoicismo no consiste en castigarse a uno mismo. No cabe duda de que es una escuela estricta, pero como escribió Séneca: «De hecho, ninguna escuela filosófica es más amable y gentil, ni más amante de la humanidad ni más atenta a nuestro bien común en la medida en que su propósito es ser útil, prestar ayuda y tener en cuenta no solo sus intereses, sino los de todos».

Y tú estás incluido, por si necesitas que te lo recuerden. Después de toda una vida estudiando filosofía, así es como Séneca llegó a juzgar su crecimiento. «¿Qué progreso he hecho? —escribió—. He comenzado a ser mi propio amigo».

Tu propio amigo.

No eres el enemigo. Eres la persona que da lo mejor de sí. Eres la persona que mejora cada día.

Nunca dejarías que un amigo dijera que no vale nada. Nunca dejarías que se rindieran porque es demasiado tarde. Nunca dejarías que se dieran por vencidos. Te negarías a dejar que se maltratasen, que se torturasen.

Con un amigo somos capaces de mantener la calma. Somos capaces de tranquilizar. Damos consejos, no reprendemos. No es solo un acto de bondad, también es muy útil. Somos capaces de ser un recurso para ellos, somos capaces de sacarlos de las profundidades y devolverlos al

camino del éxito y de la felicidad.

Ahora imagina de lo que serías capaz si pudieras prestarte ese servicio con regularidad.

Crecemos a partir del amor y el apoyo.

Ser amable con uno mismo es un acto de autodisciplina. Ser un buen amigo.

No te castigues. Crece. Sé mejor. Eso es lo que hacen los amigos.

El poder de dar poder

George Washington terminó el trabajo y se fue a casa. Acababa de derrotar al Imperio británico, un continente entero se extendía ante él como botín, y sin embargo ahí estaba, renunciando no solo a su cargo, sino también a todo poder que pudiera haber pedido, a todo honor que pudiera haber soñado para sí. Podría haberse autoproclamado rey y asegurarse de que su familia gobernara durante siglos.

En cambio, se inclinó y entregó la espada.

Cuando al rey Jorge III le hablaron de este plan, se mostró incrédulo. «Si lo hace, será el hombre más grande del mundo»,[21] dijo al pintor estadounidense Benjamin West.

Al igual que Napoleón, de joven Washington había estudiado a los conquistadores de la historia. También él conocía los ejemplos admonitorios de Alejandro Magno y Julio César. Pero se tomó esos ejemplos en serio. Más aún, se inspiró en la historia de Cincinato, el estadista romano que, tras recurrir a él en una terrible crisis, recibió un poder casi ilimitado, renunció a él después de salvar su condado y regresó a su tranquila granja.

Una cosa es gestionar nuestra ambición. Muy distinto es rendir cuentas. Pero ¿rechazar el poder? ¿Entregar o compartir de forma voluntaria la fuerza que se supone que corrompe?

Es lo menos frecuente del mundo.

Es la encarnación de la templanza.

Estamos condicionados para gastar, gastar y gastar. Se nos dice que debemos luchar para llegar a la cima. Algunos tenemos la suerte de alcanzarla.

Entrenador principal. Director ejecutivo. Propietario. Presidente. Capitán.

¿Por qué renunciarías a esas cosas una vez las consiguieras? ¿Por qué ibas a compartir lo que es tuyo?

Pues bien, las razones más convincentes se encuentran en las personas que no pueden hacerlo.

La historia de Roma —en realidad, la historia de la humanidad— es casi universalmente la historia de personas que fueron a peor por culpa del poder. De Nerón a Napoleón, de Tiberio a Trump, el poder no solo corrompe, sino que revela. Somete a una persona a una tensión inimaginable y la expone a tentaciones inconcebibles. Corrompe incluso a los más fuertes.

Dov Charney fundó American Apparel, una empresa de moda basada en prácticas laborales justas y marcas éticas. Pero cuando alcanzó el éxito y aparecieron las tentaciones, poco a poco fue traicionando esos principios, y se aferró al control y al poder, incluso cuando el estrés y el escrutinio acabaron con el placer del trabajo. Inversores, asesores y empleados le aconsejaron que contratara a personas competentes para que le ayudaran a resolver los problemas difíciles, pero no podía.[22] Prefería lacayos y mujeres jóvenes a los que podía dominar antes que compartir el poder y empoderar a otros. Antes de que su falta de moderación hiciera que el consejo de administración de la empresa lo destituyera, se le ofreció una última salida: dimitir como director ejecutivo y convertirse en consultor creativo, de modo que conservaría sus opciones de compraventa de acciones y recibiría un salario de un millón de dólares al año. En lugar de eso, optó por destruirlo todo antes de enfrentarse a la perspectiva de que otra persona tuviera el más mínimo control sobre lo que él había construido.

Una de las brillantes innovaciones de los fundadores estadounidenses fue la separación de poderes. Comprendieron que el poder concentrado era peligroso y que el liderazgo era una carga que era mejor repartir. Washington comprendió que se lo estaba devolviendo al pueblo para que lo repartiera y lo asignara como creyera conveniente. La mayoría de los líderes ambiciosos no son capaces de ignorar el canto de las sirenas… Washington sí pudo.

Quienes no pueden resistirse son un peligro para sí mismos y para la organización. Quienes necesitan esto, los que no soportan no estar al mando, no son grandes, aunque consigan grandes cosas. ¡Son adictos!

No tienen poder, el poder los domina. Nunca son líderes cuyas organizaciones logran un éxito sostenido o alcanzan todo su potencial porque son incapaces de planificar su sucesión, son incapaces de dar el poder a otros, son incapaces de hacer nada que reduzca su propia importancia.

Al examinar las oportunidades que se le presentaban a la suave y serena luz de la filosofía, Washington eligió el camino de Cincinato y regresó a Mount Vernon. Quería disfrutar de un tiempo de tranquilidad a solas. Quería darse una lección de humildad con el trabajo duro. Acató la separación del poder civil y militar. Antepuso al país.

No tuvo que ser fácil para un hombre ambicioso con fuertes convicciones sobre cómo debían ir las cosas. Sin embargo, lo hizo.

Pero ¿no llegó Washington a ser presidente? Sí, a regañadientes…, y solo después de someterse a dos elecciones populares. Renunció después de dos mandatos y estableció una norma de restricción extraconstitucional que se cumpliría sin excepciones durante los siguientes ciento cincuenta años antes de que se consagrara en la Constitución como la Vigesimosegunda Enmienda en 1951.

En Roma, el emperador tenía un poder increíble; casi todo lo que quería era suyo, si lo pedía. Sin embargo, tanto Marco Aurelio como Antonino optaron por someterse al voto del pueblo para el cargo de cónsul durante sus mandatos, presentándose como particulares en lugar de exigir el honor y el poder como un derecho.

Es posible que pienses: «De haber estado en su lugar, habría aceptado el dinero. Habría aprovechado el poder». Y quizá ellos también lo habrían hecho…, de haber sido tú.

Platón decía que los mejores líderes no querían el poder. En realidad, no lo necesitaban. Porque han dominado sus apetitos y su ego, son más fuertes, más independientes, menos corruptibles, más tranquilos, más amables, se centran más en lo que importa.

Después de la guerra, la reina Isabel le ofreció un ducado a Churchill. Se sintió tan conmovido y honrado que casi rompió a llorar. Luego se recompuso y rechazó el ofrecimiento de forma educada. «Recordé que debo morir como lo que siempre he sido —dijo—,

Winston Churchill».

Lo importante no es el título. No es el poder. No es la riqueza. No es el control.

La grandeza no es lo que tienes.

Es lo que eliges ser. O quien eliges seguir siendo.

Pon la otra mejilla

En la Conferencia de Liderazgo Cristiano del Sur celebrada en Birmingham en 1962, Martin Luther King hijo se plantó ante una gran audiencia y pronunció el discurso de clausura. Mientras King hablaba, daba las gracias a la audiencia y recordaba los planes para el año siguiente, un hombre blanco llamado Roy James subió al escenario y comenzó a agredirlo.

El primer puñetazo golpeó a King en la cara con tanta fuerza que le hizo darse la vuelta. Los siguientes golpes se sucedieron muy rápido; le alcanzaron en la cabeza y en la espalda, y llenaron el auditorio, que había quedado en silencio, con el desagradable sonido de los huesos al impactar con la carne.

Septima Clark, que estaba entre el público, se quedó atónita ante este repentino estallido de violencia, sin saber al principio si formaba parte de una manifestación. Pero luego vio que King, tras recomponerse de la primera embestida, se volvía hacia su agresor y dejaba caer las manos «como un bebé recién nacido» para recibir más golpes. Mientras le propinaban una paliza ante cientos de personas, se ofreció a su atacante, poniendo de manera literal la otra mejilla, en la mayor demostración de los principios de la no violencia y el amor cristiano.

Aquella exhibición también aturdió a James un instante, el tiempo suficiente para que la gente se interpusiera entre ellos. «¡No lo toquéis! —gritó King a la furiosa multitud—. No lo toquéis. Debemos rezar por él». Mientras el público comenzaba a rezar y cantar, King se dirigió con amabilidad al hombre que acababa de golpearle y le aseguró que no le haría daño antes de conducirle a un despacho privado, donde hablaron. Cuando al cabo de un rato regresó al escenario tras tomar dos aspirinas que le dio Rosa Parks, King concluyó la conferencia con una bolsa de hielo en la cara.

Una cosa es «aceptar la no violencia como mi legítima esposa», como le gustaba decir a King, y tratar de ignorar las burlas y provocaciones, y otra es hacerlo mientras te golpea un nazi delante de tus amigos y simpatizantes.[23] E incluso otra es acercarse a la violencia para enseñar a esos amigos y simpatizantes qué es el autodominio en plena agresión, y ser lo bastante indulgente como para sorprender incluso a la policía de Birmingham al no presentar cargos.

Puede que sea posible golpear a una persona así de compasiva, pero es imposible vencerla.

King lo sabía. Se ganó a Estados Unidos gracias a su capacidad de sufrimiento. Asombró a Estados Unidos gracias a su contención.

Responder, devolver el golpe, eso es lo que se espera. Dominar ese comprensible instinto de supervivencia requiere disciplina. Estar por encima de todo eso es auténtico autocontrol.

Para Martin Luther King, la no violencia iba más allá de la conveniencia política. Engrandecía a la persona. Incluso a la persona más normal, llena de defectos, le permitía alcanzar un plano trascendente y heroico, al menos en el momento de crisis o en plena protesta. Tal era el poder del amor, la clemencia y el perdón.

Poner la otra mejilla es un principio espiritual, sin duda arraigado en la virtud de la justicia, pero también es un acto de voluntad. Hay que hacerlo, aunque duela.

En 1952, Sandra Day O'Connor se casó con su marido, John Jay O'Connor. Durante casi cuarenta años, en los destinos en el extranjero, en las campañas políticas y cuando ocupó un puesto en el Tribunal Supremo del país, cumplió su promesa de amarlo y respetarlo, de aceptarlo y apoyarlo en lo bueno y en lo malo. Pero en 1990 a su marido le diagnosticaron alzhéimer, lo que puso a prueba eso de «en la salud y en la enfermedad». Al principio, a diario lo llevaba al trabajo con ella para que no se sintiera solo. Al final, Sandra renunció al puesto de sus sueños, que tenía que ser vitalicio, para cuidar de él, aun cuando a su querido marido le costaba reconocerla.

En 2007, un periodista se enteró de que John O'Connor, como por desgracia ocurre a veces con las víctimas del alzhéimer, se había

enamorado de otra paciente y se había olvidado de su mujer y de su matrimonio. O'Connor decidió utilizar su respetable posición para llamar la atención sobre esta despiadada enfermedad y colaboró con el reportaje. «Me alegro de que esto haga feliz a John», decía con expresión valiente a pesar de que debió de romperle el corazón.

Eso es compromiso.

Lo que ocurre con el matrimonio, con las relaciones, con el hecho de presentarse en público, es que nos exponemos a que nos hagan daño. Nos hacen ser vulnerables. Protegernos es fácil; solo tenemos que encerrarnos en nosotros mismos. Aguantar más de cinco décadas, como hizo O'Connor, exige que pongamos siempre la otra mejilla, que sigamos siendo vulnerables, que antepongamos al otro, que perdonemos, amemos, aceptemos y valoremos.

¿Puedes hacerlo? ¿Eres lo bastante fuerte? ¿Amas lo suficiente?

Lo mismo ocurre con las causas con las que nos hemos comprometido. Nos quedaremos cortos, y tendremos que volver a levantarnos. Se pondrá a prueba nuestro compromiso hasta límites insospechados. Se nos pedirá que nos sacrifiquemos…, y luego que nos sacrifiquemos un poco más.

Pero si lo conseguimos, si somos capaces de seguir exponiéndonos, seguir dando y seguir esforzándonos por estar a la altura de esos niveles tan altos de exigencia… Bueno, según Martin Luther King hijo, alcanzaremos la cima de la montaña.

Tocaremos algo especial, algo superior, algo sagrado.

Cómo retirarte

La operación más impresionante de la Segunda Guerra Mundial no fue la invasión del Día D. En cierto sentido, sucedió lo contrario. En el desembarco en las playas de Normandía participaron casi ciento sesenta mil soldados aliados. En comparación, la retirada de Dunkerque, que tuvo lugar casi cuatro años exactos antes del día D, supuso la evacuación de unos trescientos cuarenta mil soldados. No se tardó años en planificarla, no hubo ensayos, sino que se hizo sobre la marcha, con la ayuda de innumerables civiles y soldados que, con calma y serenidad, dieron un paso adelante e hicieron lo que había que hacer.

Como es natural, los primeros se llevan toda la gloria, pero no habría sido posible sin el trascendental heroísmo y la disciplina del resto. Lo primero fue magnífico, pero incluso en su momento sabían que lo anterior había sido un milagro.

No cabe duda de que fue una derrota, pero el orden y la disciplina con el que se manejó inspiró a Gran Bretaña. En los días posteriores Churchill pronunció su famoso discurso sobre luchar hasta el final, en las playas, en el aire, en los campos y en las calles. ¿Por qué Inglaterra creyó que podía hacerlo? Por lo que vio en Dunkerque, Churchill lo sabía. «Las guerras no se ganan con evacuaciones —dijo—. Pero esa liberación tuvo algo de victoria».

A veces tenemos que lanzarnos.

A veces tenemos que retener el fuego.

Pero a menudo lo más difícil es ir en sentido contrario.

Nuestro instinto es avanzar. Una parte de nosotros siente que es mejor morir que admitir la derrota o, peor aún, huir. En los libros de cuentos, en los de historia, la retirada es lo contrario al heroísmo, al valor, a la disciplina. Sin embargo, a veces debemos reunir el aplomo y el valor necesarios para hacer justo eso.

En la batalla de Delio, Sócrates se encontró en la misma situación. No solemos ver a Sócrates como un soldado, pero lo era, y muy bueno. Las líneas atenienses habían caído y los hombres comenzaron a huir. Pero Sócrates mantuvo su autodisciplina, y ni siquiera mientras huía soltó sus armas ni su escudo. Se dice que siguió luchando incluso cuando abandonó el campo de batalla. Alcibíades, un alumno de Sócrates al que este había salvado la vida, se sintió profundamente inspirado al ver al filósofo luchando para ponerse a salvo, sin abandonar a nadie ni perder el valor, y mucho menos la dignidad. «A esta clase de hombres ni siquiera los tocan en la guerra, solo se persigue a los que huyen de forma de forma precipitada», dijo más tarde.

Avanzar siempre es inspirador, pero a veces es necesario un hombre más grande, y otro nivel de disciplina, para mantener la dignidad cuando hay que ir en sentido contrario.

Sería maravilloso que los buenos jamás perdieran una batalla, que la valentía o el trabajo duro fueran siempre suficientes, pero la realidad no es así. A veces hay que vivir para luchar otro día. La cuestión no es cuándo tendrás que hacerlo, sino cómo responderás cuando llegue ese día.

Para los griegos, la retirada no era una vergüenza. Lo importante era cómo te retirabas. El pecado más grave era la *rhipsaspia* —perder el escudo en el caos de la huida— porque eso ponía en peligro a toda la falange y a los compañeros. Un espartano podía volver de una batalla perdida, pero no se atrevía a abandonar a nadie. A eso se referían cuando decían: «Vuelve con tu escudo o sobre él».

Cuando todo parece perdido, algunos se limitan a darse por vencidos; de este desmoronamiento de la voluntad surgen cosas terribles. El desorden y la apatía agravan el problema, impiden la recuperación e incluso infligen daños colaterales a otras personas. Este no es el camino, como nos muestran tanto Sócrates como los héroes de Dunkerque.

Al mismo tiempo, otros se niegan a rendirse, pues piensan que esta obstinación es una virtud. Pero también es un vicio. La persona que solo es capaz de avanzar, que nunca retrocede, que no tiene un plan

de escape, que no es valiente, sino temerario, carece de autocontrol, está atrapado yendo a piñón fijo. Nunca se gana todo, nunca se gana siempre, ni en la guerra, ni en la vida, ni en los negocios. Quien no sabe desengancharse, cortar por lo sano o librarse de la situación es vulnerable. Quien no sabe perder, seguirá perdiendo, solo que de forma más dolorosa.

Lincoln descubrió que su padre estaba atrapado en la lógica de una antigua expresión: «Si has cometido un error, aguántate y apechuga con él». Esta incapacidad para dejar pasar algo, para cambiar de táctica, para admitir un error, la llamada «falacia del costo irrecuperable» encarnada, condenó al hombre a décadas de fracaso y lucha, a seguir tirando el dinero, como se suele decir.

Nos gustaría pensar que somos diferentes, pero ¿lo somos?

Seguimos haciendo de forma estúpida las mismas cosas de siempre, movidos por la errónea creencia de que algún día el resultado será diferente. Pensamos que no darnos por vencidos es una muestra de carácter, cuando quizá sea una estupidez o una debilidad. O pensamos que podemos seguir avanzando eternamente, cuando en realidad esta voracidad es justo lo que a menudo nos lleva directos a la trampa que nos ha tendido el enemigo.

La esperanza es importante, pero no es una estrategia. Negación no es lo mismo que determinación. El engaño es destrucción. Acabarás siendo presa de la avaricia.

Piensa en el autocontrol de Rocky Marciano, que dejó de boxear cuando sintió que su cuerpo estaba agotado. Fue uno de los pocos boxeadores que se retiraron antes de que fuera demasiado tarde. En 1956 le ofrecieron un millón de dólares por volver a pelear contra Floyd Patterson, más del doble de lo que había ganado en su sexta y última defensa del título contra Archie Moore el año anterior. Pero sabía que su tiempo había pasado. Valoraba más su cerebro que su ego o su bolsillo.

Recuerda que, en última instancia, Gehrig se sentó en el banquillo antes de que su bajo rendimiento empezara a perjudicar al equipo; manejó su salida con gran dignidad y aplomo, incluso cuando le arrebataron lo que más amaba. Hay que ser muy fuerte para hacer

eso. Para saber cuándo ha terminado la partida. Para saber cuándo ha llegado la hora de la muerte.

Se cuenta una historia sobre Dean Acheson, subsecretario del Departamento del Tesoro durante la Gran Depresión. Estaba totalmente en desacuerdo con Franklin Delano Roosevelt respecto a una cuestión económica. Acheson le dijo a Roosevelt que la ley era muy clara, pero Roosevelt repuso que esperaba que sus abogados encontraran una forma de burlar la ley. Tras una intensa discusión, Acheson presentó una educada y atenta carta de dimisión y después asistió a la ceremonia de toma de posesión de su sustituto, donde agradeció la oportunidad a un atónito Roosevelt. Acheson no solo volvería a servir durante la guerra, sino que Roosevelt siempre lo puso como ejemplo. «Dígale que le pregunte a Dean Acheson cómo dimite un caballero», respondió Roosevelt en una ocasión a un empleado que le había entregado una engreída carta de dimisión.

¿Puedes dejar tu ego de lado y aceptar la derrota o las diferencias irreconciliables? ¿Puedes marcharte cuando llega el momento? ¿Incluso cuando es tentador no hacerlo? ¿Puedes mantener la calma incluso mientras todo se desmorona, cuando todos los ojos están puestos en ti, esperando que tú también te derrumbes?

Paga tus deudas, asume tus errores, comunica tus intenciones. Traza un plan para lo que harás después. Ya sea un próximo proyecto, un nuevo capítulo u otro cargo.

Recordemos que las retiradas son solo temporales. Nos hacen ganar tiempo hasta que podamos pasar a la ofensiva y volver a atacar con valor para alcanzar la victoria.

Soportar lo insoportable

En octubre de 1802, encerrado en su habitación de Heiligenstadt, Beethoven tocó fondo. Su salud llevaba años deteriorándose. Padecía fiebres y disentería. Sufría unos dolores de cabeza horribles. Tenía el corazón roto después de más de un fracaso amoroso, imposibilitado de contraer matrimonio por no ser de condición noble. Su genio aún no se apreciaba. Los críticos comenzaban a tenerlo en cuenta, pero la vieja guardia seguía controlando el panorama musical. Las guerras de Napoleón seguían asolando su patria.

En este aciago momento, se planteó acabar con todo.

«Desde hace seis años —clamaba en una carta escrita a sus hermanos— vivo aquejado de una terrible dolencia que han agravado médicos ineptos. Cada vez más frustradas mis esperanzas de recuperarme, me he visto obligado a afrontar la perspectiva de una larga enfermedad (cuya curación, de ser posible, llevaría años). Si bien nací con un temperamento fogoso y activo, incluso susceptible a las diversiones de la sociedad, a temprana edad me vi obligado a aislarme, a vivir en soledad. En ocasiones he creído que podría sobrellevar todo esto, pero la triste realidad de mi falta de oído me recordaba lo contrario con dureza. Sin embargo, me era imposible decir a los hombres: "¡Hablad más alto, gritad, que soy sordo!"».

El destino se había cebado con Beethoven. Su cuerpo le falló. Los acontecimientos conspiraron para quebrarlo; de hecho, habrían quebrado a la mayoría de las personas.

Sin embargo, él no se quebró.

Mientras se enfrentaba a un aciago futuro en el que iba a perder su mayor don, y a pesar de todo el dolor y la angustia, logró reunir las fuerzas necesarias para seguir adelante. «Solo mi arte me detuvo —escribió—. Me parecía imposible dejar este mundo antes de haber dado todo lo que me sentía capaz de dar, así que he prolongado esta

miserable existencia… Espero mantenerme firme en mi determinación de aguantar hasta que a la cruel Parca le plazca romper el hilo. Tal vez mejore, tal vez no; estoy preparado».

A pesar de la indescriptible desgracia, la virtud le sostenía. «Gracias a ella y a mi arte no he puesto fin a mi vida con el suicidio», escribió.

Qué suerte tenemos de que tuviera el autocontrol necesario para resistirse a ese arrebato casi fatal. Sin él no tendríamos su *Para Elisa*, el concierto para piano número 5, ocho de sus nueve sinfonías, ni cientos de otras piezas.

Como es natural, todo en la vida exige algún tipo de aguante.

Paciencia. Resistencia. Aplazamiento de la gratificación. Todo eso. Pero ¿qué pasa con la vida? «A veces —como escribió Séneca desde la perspectiva de sus propias dolencias y más tarde desde el exilio—, incluso vivir es un acto de valor». Y también lo es la disciplina.

La vida no es justa. No es amable. No solo nos exige fuerza de cuerpo y de mente, sino también de alma, lo que los antiguos llamaban *karteria*, o perseverancia. De lo contrario, no podríamos seguir adelante. No podríamos sobrevivir a los golpes del destino que pretenden desanimarnos, que nos demos por vencidos y abandonemos nuestro buen juicio, nuestros principios, nuestra filosofía.

«La paciencia es la suma de todas nuestras virtudes, humanas», dijo el predicador Witness Lee.

No se trata solo de capear uno o dos temporales, sino de algo más, como sabe cualquiera que haya tenido un mal año, una mala década o algo peor. Quienes luchan, quienes se ven acosados por las dificultades, el dolor y la duda y se niegan a rendirse, se niegan a dejar de intentarlo…, estas personas tienen algo más que valor. Han conseguido dominar su cuerpo y su mente, aunque estos sean precisamente quienes con tanto ahínco luchan contra ellos.

Debemos considerarlos héroes.

El filósofo Sexto Empírico definió la resistencia como «una virtud que hace que seamos superiores a todo lo que parece difícil de soportar». Paul Gallico, al escribir sobre su amigo Lou Gehrig, trató de definir el heroísmo de este hombre y se decidió por «entre otras cosas, la capacidad de sufrir en silencio, sin quejarse, la capacidad de

soportarlo y no mostrarlo, de no permitir que el mundo sospechase que lo estaba sufriendo.[24]

Séneca estuvo ocho años en el exilio. Florence Nightingale esperó dieciséis años, sintiéndose frustrada por no poder responder a su vocación. James Stockdale debió de anhelar la muerte en muchas ocasiones mientras estaba colgado, con los brazos atados a la espalda, de una cuerda que lo levantaba del suelo, con los hombros dislocados.

Piensa en la reina durante su *annus horribilis*. En Ana Frank en su ático durante veinticinco meses, escribiendo contenta en su diario. En Stephen Hawking, cuarenta años en una silla de ruedas por culpa de la ELA. En Marco Aurelio, aquejado de una dolencia estomacal de por vida, más tarde por guerras e inundaciones y por una epidemia, y que aun así se recordaba que nada era insoportable (y que lo único que no lo era, nuestra mortalidad, acaba solventando ese problema).

Piensa en las madres que han superado el posparto. Piensa en las personas que han luchado contra el cáncer, contra la bancarrota, contra el humillante fracaso. Piensa en los adictos que han luchado contra el síndrome de abstinencia para recuperarse y salir del pozo. Piensa en las personas que han salido de la pobreza generacional. Piensa en los esclavos que han sobrevivido a lo peor que los seres humanos pueden hacerse unos a otros.

Han seguido adelante. No se han rendido. Aun así, como escribió Maya Angelou, se han levantado. Y, al hacerlo, han ennoblecido y dignificado su lucha con resistencia y silenciosa entereza. Han demostrado ser más grandes que la adversidad que les ha tocado vivir. Han seguido adelante.

Tú también puedes.

No desesperes. No te rindas.

Ten fe.

Porque un día mirarás atrás desde el otro extremo de esta lucha… y te alegrarás de haberlo hecho.

Todos lo haremos.

Sé mejor

En el año 66 a. C., Pompeyo ya se había ganado el título de *magnus*, lo que le convertía, *de facto* y de nombre, en Pompeyo el Grande. Había reconquistado Hispania. Había servido como cónsul de Roma no una, sino dos veces. Había derrotado a Espartaco en la tercera guerra servil.

Y ahora le enviaban a luchar contra los piratas cilicios que aterrorizaban el Mediterráneo. Antes de partir, mantuvo una consulta privada con el filósofo estoico Posidonio, una de las grandes mentes del mundo antiguo.

El consejo de Posidonio podría parecer redundante: «Sé el mejor y siempre superior a los demás», le dijo al ambicioso general, citando la *Odisea*. Pero Posidonio no hablaba de conseguir más victorias sobre el enemigo, sino de conquistarse a uno mismo. No de los honores, sino de ser honorable.

Plutarco nos habla de un general y estadista mucho menos famoso en Grecia, varias generaciones antes de Pompeyo. A pesar de su brillantez dentro y fuera del campo de batalla, a Epaminondas se le nombró para un insultante cargo menor en Tebas. De hecho, gracias a su brillantez se le puso a cargo de las cloacas de la ciudad. En lugar de sentirse irritado o desesperado por su irrelevancia —varios rivales celosos y temerosos pensaron que eso acabaría de forma eficaz con su carrera—, Epaminondas asumió su nuevo trabajo a la perfección y declaró que no es el cargo el que otorga distinción al hombre, sino el hombre el que otorga distinción al cargo. Plutarco escribió que, con esfuerzo y seriedad, «procedió a transformar aquel insignificante cargo en un gran y respetado honor, aunque antes no había supuesto más que supervisar la limpieza del estiércol y el desvío del agua de las calles».

Es mejor la persona que con disciplina aporta brillo a sus logros y

no al revés.

Esto es lo que Posidonio intentaba decirle a Pompeyo, aunque este no alcanzara a comprenderlo del todo. Al final no se trata de lo que hacemos, sino de cómo lo hacemos y, por ende, de «quiénes somos».

Con demasiada frecuencia encontramos a personas que prefieren ser excelentes en su profesión en vez de convertirse en grandes seres humanos, creyendo que deben perseguir el éxito, el arte, la fama o el poder a expensas de todo lo demás.

¿Tiene que ser así? ¿Ser amado tiene que estar reñido con ser encantador?

¿O puede la templanza, como afirmaba Cicerón, ser el broche de oro de una gran vida?

La reina Isabel heredó la monarquía. A Marco Aurelio lo eligieron para el trono de niño. Pero no fue el trono lo que hizo rey a ninguno de ellos, sino su comportamiento. Eran lo que los antiguos llamaban «primero ciudadano» tanto por su carácter como por su rango. Como dijo Marco, su objetivo nunca fue ser el rey más poderoso, conquistar más territorios ni construir los edificios más bonitos. Él buscaba «la perfección del carácter, que consiste en vivir cada día como si fuera el último. Sin apresurarse, sin apatía, sin pretensiones». Los maravillosos logros externos —como los alcanzados por Isabel y Marco— pueden surgir del esfuerzo interno. No son la meta, sino la consecuencia.

Casi es fácil conquistar el mundo si sabemos controlarnos a nosotros mismos. Sin duda, son más los que han conseguido lo primero que lo segundo.

Es lo que descubres cuando estudias a los maestros de cualquier profesión. No les preocupa ganar, el dinero, la fama, casi todo lo que les ha pasado como resultado de su éxito. Siempre han avanzado hacia algo más grande. No compiten contra sus rivales en una carrera. Libran una batalla contra ellos mismos.

La autodisciplina nunca ha tenido que ver con el castigo ni con la privación. Se trata de llegar a ser el mejor, el mejor que eres capaz de llegar a ser.

La batalla para ser el mejor tiene menos que ver con vencer a otros y más con vencer esos impulsos, esos defectos, esos instintos egoístas

que tiene todo ser humano. Michael Jordan superó su deseo de abandonar en el famoso «partido de la gripe», durante las finales de la NBA de 1997. Pero el momento de mayor repercusión de las finales se dio en 2021, cuando el entrenador de los Phoenix Suns, Monty Williams, un hombre al que la vida no le ha puesto las cosas fáciles, entró en el vestuario de los recién coronados campeones que acababan de vencer a su equipo. «Solo quería felicitaros como hombre y como entrenador —dijo Williams a los Milwaukee Bucks—. Os lo merecéis. Gracias por esta experiencia. Me habéis hecho mejor entrenador. Nos habéis convertido en un equipo mejor. Enhorabuena».

Pompeyo nunca tenía suficiente con nada, nada era sagrado. Su inagotable ambición —su amor irracional por la gloria, como la llamó Posidonio— le hizo aliarse con César y puso en marcha la destrucción de la República que una vez había amado. Al final acabó dándose cuenta de ese pacto fáustico y luchó con valentía para preservar Roma, pero ya era demasiado tarde. En un solo día fue derrotado por los ejércitos de César en Farsalia, perdió todo lo que había conseguido, y poco después también su vida. En sus últimas palabras, citó a otro antiguo dramaturgo, Sófocles:

> El que viaja a la corte de un tirano se convierte en su esclavo, aunque allí fuera como hombre libre.

Al buscar ser el «mejor» de forma errónea —fama, fortuna, poder, victoria—, Pompeyo se encadenó a lo «peor».

Lo perdió todo. Como nos sucede a todos cuando transigimos, cuando relajamos nuestra disciplina, cuando hacemos «excepciones» y elegimos lo conveniente en lugar de lo que sabemos que es correcto.

La historia está repleta de grandes conquistadores. Hay muchos menos generales que fueran grandes personas. Escritores con talento, científicos innovadores, atletas increíbles, los empresarios valientes…, todos estos tipos son escasos. Más escasos aún, y más impresionantes, son los que logran realizar estas hazañas sin perder el control de sí mismos, sin convertirse en esclavos de su ambición, de su carrera, de sus impulsos.

¿Quién serás?

¿Qué carrera estás corriendo? ¿A quién intentas vencer? Y ¿crees que es lo mejor?

La flexibilidad es la fuerza

Musashi estaba realmente en peligro.

No era el peligro de la espada, o al menos no de forma directa.

Como cualquier persona que entrena de manera intensa, Musashi corría el riesgo de ser rígido, de quedarse atrapado en un estilo concreto, en un enfoque concreto. Es la consecuencia natural de cualquier especialización.

Cuando practicas algo de una determinada manera mil veces y luego mil veces más, esperas que sea siempre así, hasta puede que necesites que sea así. Sigues una rutina, estableces un sistema y desarrollas un estilo, y ahí encuentras la libertad, pero quizá también la esclavitud.

A medida que se acercaba al verdadero dominio de su arte, Musashi necesitaba cada vez más liberarse de esas cadenas autoimpuestas. Conocía el coste potencial, ya que había derrotado a muchos de sus más formidables oponentes al alterarlos o desquiciarlos, al llegar tarde, al actuar de forma extraña, al luchar con un largo remo de madera en vez de con una espada ante la absoluta perplejidad del guerrero que intentaba matarle.

¿Se convertiría en un prisionero de su método o lo superaría y llegaría a lo que el gran estratega Robert Greene describiría generaciones más tarde como «carente de forma»?[25]

Musashi eligió lo segundo. Estudió arte y poesía. Se obligó a salir de su zona de confort. Se negó a dejar de crecer, se negó a encasillarse; se reinventó, cambió, día a día se convertía en un luchador más renovado, mejor a medida que envejecía. «Con las armas, como con todo lo demás, no hay que hacer distinciones —escribió—. Es un error que un general o un soldado tenga preferencia por una cosa y no le guste otra. Cuando te juegas la vida, quieres que todas tus armas sean útiles», afirmó. O, mejor dicho, quieres tener el mayor número de

armas posible.

¿Conoces la expresión «Quien solo sabe usar un martillo, en todo ve clavos»? Es una advertencia. Se trata de la rigidez. Se trata de verse a uno mismo de una manera concreta, de ver el trabajo de una manera concreta y de las limitaciones inherentes a él.

Lo complicado es que, en parte, eso es la templanza. Consideramos sagradas ciertas cosas. Establecemos sistemas. Desarrollamos un estilo. Desarrollamos una identidad. Y luego nos aferramos a ello. Mientras los demás son como una pluma mecida por el viento, nosotros nos mantenemos firmes.

Genial. Pero eso no será suficiente.

Una cosa es lo que hace que Tom Brady sea el mejor *quarterback* de todos los tiempos. Otra es lo que ha contribuido a su extraordinaria longevidad, que le ha permitido sumar múltiples campeonatos a su palmarés a pesar de superar los cuarenta. Su compromiso y trabajo duro le hicieron grande desde el principio. Pero lo que le ha permitido mantener su cuerpo en buena forma es su flexibilidad. Otros jugadores trabajaron para ser más fuertes y más grandes; Brady trabajó la flexibilidad. Es ágil. Es ligero. Pero esta flexibilidad es también metafórica. No fuerza las cosas para que sean de una manera concreta, siempre se adapta a los cambios en el juego, a las nuevas reglas, a los nuevos receptores y a un nuevo equipo en una nueva ciudad con una nueva generación de deportistas.[26]

¿Se supone que nosotros también tenemos que saber cambiar?

Sí.

Una vez, un colega de Churchill captó a la perfección el equilibrio al observar que este «veneraba la tradición, pero ridiculizaba las costumbres». El pasado era importante, pero no era una prisión. Las viejas costumbres, lo que los romanos llamaban el *mos maiorum*, eran importantes, pero no había que considerarlas perfectas.

Tomemos como ejemplo a la reina Isabel, protectora de una institución atemporal que, de algún modo, siempre se ha esforzado por ir con los tiempos. A eso se referían los Beatles cuando cantaban: «Her Majesty's a pretty nice girl / But she changes from day to day».[27] Y es lo que demostró cuando en 1965 honró a los Beatles y los

nombró miembros de la Orden del Imperio británico, una medida muy impopular entre los tradicionalistas de la época, pero *a posteriori* fue un paso adelante muy necesario para la participación de la monarquía en la cultura británica.

Por supuesto, algunas cosas, como nuestros principios, no pueden cambiar… pero ¿y todo lo demás? Debemos ser lo bastante fuertes para amoldarnos y adaptarnos, y no acabar enfadados, amargados y haciendo que sea imposible trabajar con nosotros.

Al entrenador de baloncesto universitario Shaka Smart, cuando pasó de entrenar en Texas a Marquette, en Milwaukee, Wisconsin, le preguntaron si era un tipo de clima frío o cálido. «Soy un tipo que se viste según el clima», dijo.

Debemos aprender a ser flexibles, a encajar los golpes, a adaptarnos al tiempo o a la realidad del momento.

Nuestra disciplina no puede anquilosarse en un planteamiento fijo, como tiende a hacer de forma natural cuando nos funciona. Pero el éxito no es el único responsable. Cualquiera es susceptible, sobre todo con la edad, de empecinarse en sus costumbres, incluso aunque esas costumbres no le sirvan. Al escribir sobre Thoreau, Susan Cheever describió una trágica imagen: «A medida que envejecía y no tenía éxito en el oficio que había elegido, a medida que su mundo se desmoronaba a su alrededor, Thoreau parecía volverse más y más inflexible. Lo único que tenía eran sus principios. En vez de creer en ellos, parecía estar gobernado por ellos». Era la definición de la locura; se aferraba a lo que no funcionaba, atrapado en un gueto emocional y artístico que él mismo había creado.

Me recuerda a una advertencia que una vez le hizo un entrenador a Muhammad Ali, cuya fuerza de voluntad le hacía mantenerse siempre erguido. El entrenador le dijo que un roble también se yergue, pero si no se inclina ni se balancea, lo derriban. «Del roble también salen buenos ataúdes», le recordó a Ali.

A muchos los han enterrado en ataúdes hechos por ellos mismos. También antes de tiempo.

Porque no pudieron entender que «la forma en que siempre habían hecho las cosas» ya no funcionaba. O que «la forma en que fueron

criados» ya no era aceptable.

Debemos cultivar la capacidad de cambio, ser flexibles y adaptarnos. De forma continua y constante. Cambiar las cosas pequeñas día a día, como la reina, para conservar y proteger las importantes. No siempre es divertido. No siempre es fácil.

Pero ¿cuál es la alternativa? ¿Morir?

El autocontrol no es una cadena perpetua. Es una forma de vivir.

Ser flexible no implica que haya que eliminar lo importante, sino creer que hay que vivir y dejar vivir, apoyarse en nuestras tradiciones a la vez que permitimos que se creen otras nuevas y mejoradas. También significa adaptarse a medida que cambia el mundo y nuestra posición en él, encontrar una manera de ser fieles a nuestros principios que no nos condene a la amargura, al fracaso innecesario o a quedarnos al margen de todo.

La rigidez es fragilidad. La ausencia de forma es indestructible.

Podemos elegir una u otra.

Impasible ante el éxito

La noche en que cayó el Muro de Berlín, Angela Merkel se tomó una cerveza y luego se fue a casa. Las multitudes se arremolinaban en un frenesí casi orgiástico de alivio y emoción. Ella se fue a la cama temprano. Al día siguiente tenía trabajo.

Incluso después de que la eligieran canciller, un ascenso asombroso a uno de los cargos más importantes de Europa, siguió viviendo en el mismo apartamento de alquiler controlado en el que ha vivido veintitrés años. Cuando asiste a los conciertos de la Filarmónica, ocupa asientos normales (que insiste en pagar) junto al resto del público. Es conocida por reprender a los asistentes que sabe que se ríen demasiado de sus bromas. Y los berlineses se han acostumbrado a ver a la antigua «líder del mundo libre» comprando en las tiendas.

Un periodista preguntó una vez a Merkel si le molestaba que, después de todo lo que había logrado, la gente de su ciudad natal siguiera refiriéndose a ella como «la hija del pastor». «Eso es lo que soy», respondió. No importa lo que cambie en su vida, eso seguirá siendo cierto.

Lo mismo le ocurrió a Catón el Viejo, cuya precoz austeridad hizo que se alzara contra los decadentes líderes de Roma. «Más notable aún —escribió Plutarco— fue que mantuvo los mismos hábitos, no solo cuando era joven y estaba lleno de ambición, sino también cuando era viejo y canoso y había servido como cónsul y celebrado un triunfo, y continuó, como un atleta, cumpliendo las reglas de su entrenamiento hasta el final». Así es la paradoja del éxito. En cuanto creemos que nos hemos ganado el derecho a ser más laxos con nuestra disciplina es cuando más la necesitamos. ¿La recompensa por todos nuestros esfuerzos? Muchas más tentaciones. Muchas más distracciones. Muchas más oportunidades.

¿La única solución?

¡Un mayor autodominio!

Lograr cosas es genial. Pero ¿convertirte en un idiota egoísta porque las has logrado? ¿Creer que de repente eres mejor o que importas más que los demás? ¡De eso nada!

Lo que impresionó a Plutarco de Catón y nos impresiona a nosotros de Merkel es que no utilizaban su poder ni su posición para hacer lo que muchos: satisfacer el ego. U obtener exenciones a las normas.

Una de las fotos más conmovedoras del funeral del príncipe Felipe es la de la menuda reina Isabel, con casi noventa y cinco años, sentada sola en la capilla de San Jorge a mediados de 2021. Como es natural, a la familia real se le había ofrecido invitar a más personas al funeral. Fue una gentileza que la reina declinó de inmediato, alegando que sería injusto para los millones de británicos y ciudadanos de la Commonwealth que habían cumplido y respetado los protocolos de seguridad durante la pandemia.

Tras cumplir con el protocolo toda la vida, no iba a hacer una excepción. Se podría haber librado de las consecuencias, pero no de la deshonra. Sí, significaba que tenía que pasar sola uno de los días más duros de su vida, pero no estaba sola en esto. El deber reforzó su fuerza de voluntad. La disciplina la ayudó a superarlo. Además, su devoción monacal le levantó el ánimo.

«Levántame y lánzame donde quieras —escribió Marco Aurelio en las *Meditaciones*—. Mi alma, se mostrará amable conmigo…, amable y satisfecha». Lo decía no solo porque era un buen amigo de sí mismo, sino porque el resultado de su moderación y autocontrol era la resiliencia. El don de su disciplina, de su contención, fue la tranquilidad, tanto en el éxito como en la adversidad. Todos podemos tenerlo cuando deja de importarnos lo que dicen o hacen los demás y solo nos preocupamos por lo que hacemos nosotros. Cuando nos centramos en ir «directos a la línea de meta, sin tomar un atajo».

Así le ocurrió a Merkel cuando tomó la controvertida medida de permitir la entrada de un millón de refugiados en Alemania, la mayor cantidad de todos los países europeos durante la crisis siria. Podría haber ignorado la creciente pesadilla humanitaria. Podría haberle pasado el problema a otro líder. Podría haberle restado importancia y

tenido solo en cuenta sus posibilidades electorales, como la mayoría de los políticos de éxito.

En cambio, abordó la situación como la hija de un pastor. La abordó como un ser humano. Hizo lo que pensó que era correcto. No tuvo miedo. No le importó que la criticaran. El éxito solo había cambiado su capacidad para encauzar los acontecimientos del mundo, y aprovechó ese poder.

Es fácil ser modesto cuando se tiene mucho por lo que ser modesto. Pero ahora estás en posición de satisfacer tus pasiones. Es fácil seguir las reglas cuando no estás por encima de ellas, pero ahora la gente te excusa. Ahora es cuestión de autodisciplina, porque las demás convenciones han desaparecido.

Cuando nuestro poder está en su punto álgido, necesitamos tener la mente más lúcida. No podemos dejar que nos cieguen las sustancias ni el sentimiento de superioridad. «Las personas de condición humilde tienen más margen de maniobra a la hora de usar la fuerza, presentar demandas, meterse en peleas y dar rienda suelta a su ira —escribió Séneca—, pues los golpes entre iguales hacen poco daño. Pero, para un rey, incluso levantar la voz para usar un lenguaje exaltado está en desacuerdo con su majestuosidad».

El autocontrol es de esas cosas que te exigen mucho, pero no implica que vayas a conseguir más cuanto más tengas. Por otro lado, las recompensas por abandonar el autocontrol son mucho más atractivas y lucrativas.

Pero les vas a demostrar que eres mejor y más grande que eso. Que tu victoria no ha sido una casualidad, sino que te la merecías y que tienes lo necesario para desarrollarla y mantenerla.

Centrarás tu mente en lo que importa.

No te ufanarás por los cambios en tu fortuna.

Demostrarás que el éxito no te ha cambiado.

Salvo que te ha hecho mejor.

La autodisciplina es una virtud
La virtud es la autodisciplina

> Las virtudes son como la música. Vibran en un tono elevado y noble.
>
> STEVEN PRESSFIELD

Así abre Goethe su obra *Fausto*: «Al principio era la Palabra».

Luego se corrige. No, al principio existían los hechos.

Este es un libro sobre la autodisciplina, el segundo de una serie sobre las virtudes cardinales. Aquí, al final, vale la pena señalar: las palabras no importan. Los hechos sí.

Nada lo demuestra mejor que la relación entre la templanza y las otras tres virtudes: el coraje, la justicia y la sabiduría. Todas ellas son imposibles, incluso inútiles, sin la autodisciplina necesaria para cultivarlas.

Casi todos los fundadores de Estados Unidos —de Washington a Franklin, pasando por Adams y Henry— argumentaron de alguna manera que su novedoso sistema de gobierno era «imposible sin la virtud del pueblo». Sobre todo se referían a la virtud de la templanza, la idea de que no se podía mantener la libertad si no estaba moderada por la contención individual. De hecho, Adams decía que un pueblo sin autocontrol rompería «las cuerdas más fuertes de nuestra Constitución igual que una ballena atraviesa una red».

Podemos luchar con valentía por nuestros derechos, por ser nuestros dueños, pues es nuestro derecho, pero eso significa que, en última instancia, debemos ser responsables de nosotros mismos. Porque si no

lo somos, alguien o algo tiene que serlo. Veamos hasta dónde se llega sin autodisciplina, cuánto dura el éxito, con qué rapidez cualquier virtud puede convertirse en un vicio si se lleva demasiado lejos…, incluyendo el valor, la justicia y la sabiduría.

La autodisciplina es el único camino. Es la influencia moderadora contra el impulso de todo lo demás.

«Complementa [el coraje] con el autocontrol —escribió Cicerón— y así todos los ingredientes para gozar de una vida feliz serán tuyos. Porque tendrás el valor para defenderte de la angustia y del miedo y el autocontrol para liberarte de la sensualidad y mantenerte libre de los deseos desenfrenados».

Hablar de la virtud es fácil. Fluye bien en estas páginas, respaldada por siglos de poesía, literatura y recuerdos. Pero el propósito de escribir este libro, y de las horas que hayas dedicado a leerlo, no ha sido el mero entretenimiento. No es eso lo que pretende la filosofía.

En realidad, estamos aquí para tratar de mejorar. Estamos aquí para tratar de tomar nuestras propias decisiones, para tratar de tomar esa decisión hercúlea. Hoy. Mañana. En cada momento.

¿De qué sirve cualquier virtud si solo existe sobre el papel? ¿De qué sirve si no tienes el valor de vivirla? ¿De convivir con ella? ¿De seguir cultivándola a pesar de las muchas recompensas que reporta una vida que se mueve en la dirección opuesta?

Es cierto que existe una relación entre el estudio y la práctica, pero el momento decisivo acaba llegando. Contemplamos la verdad, y luego tenemos que actuar en consecuencia.

Las cuatro virtudes consisten en inculcar carácter, buen carácter, para que en el momento crítico surja la verdadera naturaleza de la persona. La autodisciplina no aparece de la nada, sino que hay que cultivarla. Igual que un escritor solo se convierte en escritor escribiendo —y un gran escritor escribiendo lo que vale la pena leer —, ser disciplinado es algo que demuestras con la vida que llevas.

Las personas de las que hemos hablado hasta ahora, de Lou Gehrig a Marco Aurelio, pasando por la reina Isabel, George Washington, Martha Graham, Harry Truman, Joyce Carol Oates, Booker T. Washington y Floyd Patterson, no eran perfectas. A veces se

comportaban de forma contraria a las virtudes que estamos estudiando, y eso es cierto. Sin embargo, no se puede negar que en momentos clave y críticos surgió su carácter e hicieron algo extraordinario. No solo entonces, por la gente a la que ayudaron o por la causa que promovieron, sino también hoy, por la inspiración que nos ofrecen sus logros.

No eran sus palabras lo que importaba, sino lo que hacían por ser quienes eran.

Eso es lo que expresó Lincoln en Gettysburg: «No importa lo que digamos aquí, sino lo que hicieron allí». Ya sea Lou Gehrig, el orgullo de los yanquis; Marco Aurelio, luchando por estar a la altura de su destino y del ejemplo de Antonino; la reina Isabel, lidiando bajo una presión similar unos veinte siglos más tarde; Floyd Patterson, tratando de recuperar su título; o Beethoven, arrastrándose al borde del suicidio: su autodisciplina, su temperamento, su resistencia, nos inspira.

Su virtud brilla.

No podemos consagrarla. Es eterna de por sí.

Solo hay una manera de honrarla.

Añadiéndole nuestras obras, recogiendo su «obra inacabada». Debemos continuar la tradición de la que, lo sepamos o no, ahora formamos parte.

Se empieza por perfeccionar nuestra virtud. No con la ostentación de la virtud, sino mediante la vida virtuosa.

Podemos aprender cuanto queramos sobre la virtud, pero cuando lleguemos a la encrucijada, tendremos que elegir.

Abrimos este libro con la Biblia y John Steinbeck. Para acabar, unámoslos. En *Al este del Edén*, Steinbeck concluye que la frase más poderosa del cristianismo es *timshel*. Cuando leemos los mandamientos traducidos, se traducen simplemente como eso, «mandamientos». Pero Steinbeck cree que la traducción hebrea es más precisa: no es «Tú debes», sino «Tú puedes».

«Aquí radica la responsabilidad individual y la invención de la conciencia —le reflexionó a su editor mientras escribía esas páginas—. Si quieres, puedes, pero depende de ti. Esta breve historia resulta ser

una de las más profundas del mundo. Siempre pensé que lo era, pero ahora sé que lo es».

Ya sea de la Biblia, de Hércules, de *Al este del Edén* o de *Fausto*, el mensaje de la parábola es el mismo: podemos elegir. Elegimos entre el autocontrol y la indisciplina, la virtud y el vicio.

El autocontrol tiene que observarse físicamente. Tiene que encarnarse mentalmente. Tiene que ejercerse de manera magistral cuando llegue nuestro momento.

Nosotros decidimos cómo será. No solo una vez, sino mil veces en la vida. No solo en el pasado y en el futuro, sino ahora mismo, hoy.

¿Qué decides?

¿Dependencia o independencia?

¿Grandeza o ruina?

La disciplina es el destino.

Es lo que decide.

¿La vas a elegir?

Epílogo

Dos años después de empezar a este libro, topé con un muro.

Para cumplir con los exigentes plazos establecidos por mi editor, sabía que tendría que empezar a redactarlo a principios de junio. Pero mientras estaba sentado en mi despacho revisando montones de material, me parecía casi imposible. Por lo general, cuando me siento a escribir la primera frase de un libro, sé lo que voy a decir en cada página.

Al igual que sucede con la inspiración, «improvisar» es de aficionados. Un profesional tiene un proyecto.

Sin embargo, por aterrador que sea, yo no lo tenía. Por supuesto, a grandes rasgos sabía cómo iba a ser el libro, pero quedaba mucho por decidir. La estructura, los personajes, los ejemplos; todo estaba en el aire. ¿Y cómo podría hacer que algo tan poco sexy como la templanza resultara interesante para el lector? No lo sabía. Y lo que es peor, empecé a preguntarme si llegaría a saberlo.

No hay otra palabra para describir lo que sentía que «desesperación». ¿Dudas? Siempre se tienen. ¿Temor? Cuando alguien se propone algo difícil, siempre hay una pizca de eso. Esto era más profundo. No, se trataba de una crisis de confianza; me había equivocado de tema, no tenía el material necesario y lo había dejado todo en manos de la inspiración. Así que ahí estaba yo, pensando en si llamar a mi editor y pedir una prórroga.

Además, estaba cansado. Muy cansado.

Dar con la idea de un libro es una gran labor creativa. En realidad, crear el libro es un trabajo manual terrible en el que te sientas en una silla a pulir una frase tras otra; un proceso que no se mide en horas ni en días, sino en meses y años. Es un maratón de resistencia, cognitivo y físico.

En mi caso, en la última década he corrido no un par de estos

maratones, sino doce, uno detrás de otro. Eso supone unos 2,5 millones de palabras entre todos los títulos que he publicado, los artículos que he escrito y los correos electrónicos diarios que he enviado durante ese tiempo. Y en este libro —la mitad de mi serie sobre las cuatro virtudes— me sorprende que estemos en el tercer año de una pandemia mundial desestabilizadora y devastadora, que empecé con dos niños menores de cuatro años. Estoy aquí sentado, en un edificio histórico del siglo XIX, encima de una librería, que también puse en marcha y abrí durante ese periodo turbulento, marcado por la incertidumbre. Esta mañana, como todas, me he levantado a las siete y he paseado con los niños mientras inspeccionábamos las vallas del rancho de ganado en el que vivimos.[28]

Parecía que todo me estaba pasando factura cuando lo peor estaba a punto de llegar.

No soy de los que creen en la intervención divina. Pero necesitaba ayuda…

Un sofocante día de calor en Texas me senté en la mesa de mi despacho y me puse a revisar las cajas que contenían miles de tarjetas de investigación. En conjunto, me abrumaban; lo que contenían y cómo podrían encajar para conformar un libro me parecía imposible de comprender. Extendí la mano y cogí una.

Solo tenía dos docenas de palabras garabateadas con rotulador rojo. ¿Cuándo lo escribí? ¿Por qué lo había escrito? ¿Qué me impulsó a hacerlo? Solo sé lo que decía.

> Confía en el proceso. Sigue haciendo las tarjetas. Cuando las revise en junio, si has hecho tu trabajo, ahí habrá un libro.

No fue exactamente un milagro, pero de alguna manera desafió el espacio y el tiempo. Había viajado del pasado al futuro para hacerme llegar un recordatorio de que debía mantener la autodisciplina.

Y ¿sabes qué? Eso me salvó.

No del trabajo, por supuesto, sino de mí. De rendirme. De abandonar el sistema y el proceso que me había resultado tan útil en todos esos libros, artículos y correos electrónicos. En uno de los mejores pasajes de las *Meditaciones*, Marco Aurelio, casi seguro que

sumido en una profunda crisis de fe, se recuerda: «Ama la disciplina que conoces, y deja que te ayude».

Eso es lo que la nota me decía que hiciera.

Así que le hice caso.

Empecé a llegar al despacho más temprano para trabajar con el material. Clasifiqué una tarjeta tras otra en pequeños montones. Busqué conexiones, hilos que pudiera seguir, la llave que abriera el libro.

En lugar de preocuparme, recurrí a la suave y serena luz de la filosofía de la que hablo en mis libros. Salía a dar largos paseos cuando me atascaba. También me sentaba a pensar, sin hacer nada más. Intenté seguir con mi rutina. Dejé de lado las distracciones. Me concentré.

Confié en el proceso. Me encantaba la disciplina que conocía. Dejé que me ayudara.

Ojalá pudiera decirte que poco después el libro surgió sin más. Pero escribir no funciona así, ni tampoco la vida. El proceso fue más lento, más repetitivo, pero al fin fue también igual de transformador.

Mientras recorría el largo pasillo de la desesperación, la luz comenzó a entrar. Lou Gehrig emergió de entre las sombras. Después de casi cuatro mil páginas de biografías, la reina Isabel entró como la viva imagen del carácter. Un personaje tras otro fueron perfilándose de manera lenta y laboriosa.

El libro estaba ahí, como me prometía la nota. Solo tenía que escribirlo.

Algo positivo de la pandemia es que fue una especie de experimento forzoso de forma de vida, una oportunidad para perfeccionar y mejorar mi rutina a la hora de escribir. A medida que los días se desdibujaban y se esfumaban las antes infinitas posibilidades de la vida corriente, lo único que quedaba era el día; lo único que quedaba eran las palabras que tenía que escribir.

Me levantaba temprano y vestía a los niños. Los sentaba en la silla y paseábamos o corríamos mientras salía el sol y mi mujer recuperaba el sueño que tanto necesitaba. Contábamos los ciervos que descansaban en los campos y veíamos a los conejos cruzar los caminos a toda

velocidad. Hablábamos y nos fijábamos en todo. Disfrutamos plenamente de la compañía del otro sin interrupciones. Hace tiempo que tengo la norma de no mirar el teléfono a primera hora de la mañana. No se trata solo de gestionar el tiempo que te pasas mirando la pantalla, sino de dejar espacio para esos momentos… y para las ideas que surgieron en mi cabeza por arte de magia —como el éxtasis de Beethoven— cuando en el trabajo es en lo último en lo que pensaba.

Cuando volvíamos a casa, dejaba que los niños jugaran y yo me daba una ducha. Trabajo para mí, pero es importante sentirse fresco, no solo parecerlo, así que me afeito cada mañana. Mi trabajo es demasiado importante para mí, así que no me gusta presentarme como un vago. Me visto con ropa sencilla (más o menos lo mismo cada día, para no perder tiempo eligiendo qué me pongo) y luego me siento con mis diarios. Tanto si me lleva cinco minutos como veinticinco, me centra. Ana Frank escribió en el suyo que el papel es más paciente que las personas. Tenía razón; una de las mejores maneras de controlar las emociones difíciles es hacerlo sobre la página… y dejarlas ahí.

Después de escribir en el diario, es momento de trabajar; lo más importante y difícil. Llegaba a mi oficina en la librería, dejaba mis cosas y me ponía a ello. Sin retrasos, sin dilaciones, sin distracciones digitales. Solo escribir. En algún momento de esos duros comienzos del libro, puse en la pared una tarjeta con una cita de Martha Graham: «Que jamás te dé miedo la documentación. La documentación sabe cuándo estás asustado y no te ayudará». La autodisciplina no sirve de nada sin el coraje y, por supuesto, la característica que define el coraje es la autodisciplina, es decir, armarse de valor para hacer lo que hay que hacer.

Aunque un libro conlleva muchísimas horas de trabajo, estas horas vienen en cantidades bastante breves. Si llego a la oficina a las ocho y media, puedo terminar de escribir a las once. Bastan un par de horas. Solo un par de páginas cutres al día, como dice una vieja regla de la escritura. La disciplina de escribir consiste en presentarse.

Pasaron las estaciones. Los acontecimientos del mundo se sucedieron como siempre, de forma vertiginosa. También las

oportunidades, las distracciones y las tentaciones hicieron lo de costumbre: surgir, incitar, fastidiar, seducir. Continué perseverando un día tras otro. A la derecha del monitor del ordenador, entre dos fotos de mis hijos, hay una imagen que me regaló el psicólogo deportivo Jonathan Fader. Es del afamado doctor Oliver Sacks, y detrás de él se ve un cartel que tenía en su despacho que rezaba: ¡NO! Al decir que no —a las entrevistas, a las reuniones, a «¿Puedo hacerte una pregunta?»— estaba diciendo sí a lo que importa: mi familia. Mi trabajo. Mi cordura.

Y el trabajo es algo más que escribir. Siempre hay cosas que hacer y problemas que resolver. Por la tarde, programo mis llamadas y entrevistas. Edito, leo, grabo pódcast para *Daily Stoic* y *Daily Dad*. Trabajo en proyectos para la librería y mis otros negocios. Pero no importa que sea una jornada ajetreada, porque cada noche estoy en casa para cenar y, con suerte, a tiempo para jugar con los niños antes de la cena. Después, damos otro paseo y acostamos a los niños.

Nada ha exigido y reforzado más mi disciplina que tener hijos. Intento pensar en lo duro que es ser pequeño, sobre todo en estos tiempos marcados por la incertidumbre. Trato de recordar que las prisas, ya sea al acostarse o de camino al colegio, significan apresurarse durante el tiempo que tenemos para estar juntos, un tiempo que nunca volverá. Me doy cuenta cuando me siento frustrado o irritado: los niños solo están cansados. Tienen hambre. No saben comunicarse. Mientras nos acostamos juntos en la cama, me digo: «Esto es maravilloso. No hay nada mejor que esto». En 2021, al subir a un avión por primera vez en dieciocho meses, me di cuenta de que había pasado quinientas noches consecutivas en casa. No es de extrañar que haya sido tan productivo, no es de extrañar que haya sido tan feliz, a pesar de lo complicadas que fueron las cosas.

Procuro mantener la disciplina en todas las facetas de mi vida por el bien de mis hijos y por el mío. Me alimento de forma saludable y suelo ayunar unas dieciséis horas al día. Consciente de mi tendencia a la compulsividad, no bebo, no fumo ni tomo drogas de ningún tipo. Evito todo lo que puedo los medios de comunicación, cada vez más negativos; procuro ser positivo y seguir luchando por algo bueno en

un mundo roto. Tengo mi ego bajo control y, en la medida de lo posible, también mi temperamento. Intento ser un buen marido y un cónyuge comprensivo. Duermo bien. Mantengo mi escritorio limpio, o más o menos limpio. Suprimo las tareas innecesarias y delego las que pueden hacer otros.

Mientras escribía este libro almorcé con Manu Ginóbili, el cuatro veces campeón de la NBA, un *All-Star*, medallista de oro olímpico y, casualmente, uno de los jugadores a los que Gregg Popovich dio descanso en aquel polémico partido de 2012. Aunque es indiscutible que campeones como Michael Jordan y Tiger Woods son grandes, me impresionan más las figuras de talla mundial que aprenden a llevar una vida personal equilibrada y honrada. Mientras estábamos sentados en el porche, le conté algunos de mis problemas y él me explicó la historia de las finales de la NBA de 2013.

A falta de cinco segundos para que acabase el sexto partido, los Spurs llevaban una ventaja de tres puntos y Manu subió a por el rebote que cerraría la serie. Chris Bosh, mucho más alto, le superó por poco y le pasó el balón a Ray Allen, que forzó la prórroga con un triple decisivo. En la última jugada de esa prórroga, con los Spurs perdiendo por un punto, el balón volvió a manos de Manu mientras se dirigía a la canasta. Era su momento. Su oportunidad.

Y no pudo ser. Le quitaron el balón. Los Miami Heat se hicieron con la victoria. La serie se fue a un séptimo partido, que ganaron los Heat.

Me dijo que antes de eso siempre había llevado mal las derrotas. Pero después, su casa parecía un funeral. En ella se respiraba pena, rabia, dolor y desesperación. Era como Floyd Patterson después de perder el cinturón. No podía comer ni pensar. Estaba desconsolado.

Hay un par de formas de salir de eso. Amargura. Arrepentimiento. Resignación. Podrías entrenar más, tener más ganas, tomarte la victoria más en serio. Sin embargo, un pensamiento le asaltó mientras se lamentaba y reflexionaba: «Acabo de jugar las finales de la NBA —se dijo—, ¿por qué no lo disfruto?».

Al año siguiente, volvieron los Spurs. Tras la devastadora derrota en el séptimo partido, el equipo y él regresaron para vencer a los Heat en solo cinco partidos y así ganar su cuarto campeonato de la NBA, el

quinto del equipo.

Pero la mayor hazaña fue cómo cambió su relación con el juego, con la victoria y con la derrota. No le impulsaba la ira o la venganza. En realidad, estaba disfrutando.

Se volvió más sereno, más dueño de sus emociones. Estaba más presente. Se divertía más. En consecuencia, fue un mejor padre, marido y compañero de equipo. Después de esa dolorosa derrota, Manu jugó en la NBA otras cinco temporadas (dieciséis en total) y se retiró como el mayor anotador de triples y con el mayor número de robos de balón. Fue tercero en partidos jugados, cuarto en asistencias y quinto en puntos. En 2019, los Spurs retiraron la camiseta con el número 20 de Manu. Ahora está en el Salón de la Fama.

En esto también consiste la templanza. Cuando decimos que la autodisciplina nos salva, en parte nos salva de nosotros mismos. A veces nos salva de nuestra pereza o de nuestra debilidad. Con la misma frecuencia, nos salva de nuestras ambiciones, de nuestros excesos, de nuestro impulso de ser demasiado duros con los demás y con nosotros mismos. No solo nos hace grandes en lo que hacemos, sino mejores en el sentido más amplio de la palabra. Aristóteles, que tanto escribió sobre el tema, nos recordó que el objetivo de la virtud no era el poder, la fama, el dinero ni el éxito. Era el «florecimiento humano».

¿Qué hay más importante que eso?

Mientras trataba de escribir este libro, me esforcé por mejorar en otra faceta de mi vida: cómo se manifiesta mi trabajo y mi autodisciplina en casa. Hace años, después de vender un proyecto, mi editora llamó a mi mujer en parte para felicitarnos, pero también para disculparse. Ella sabía lo que esto significaba para mi esposa, lo que entrañaría para mí, en quién me convertía en las oscuras profundidades de escribir un libro.

Con independencia de lo que consiga este libro, aunque obre un cambio en mucha gente, de lo que estoy más orgulloso es de «quién era yo mientras lo escribía». Apenas tuve que pedir disculpas, ni siquiera en el momento en que parecía que no iba a salir adelante. Incluso cuando sentí que iba a tener que retrasarlo, recuerdo que

pensé: «Bueno, y ¿qué?». A veces hay que posponer las cosas.

Festina lente.

Por difícil que sea empezar un libro, las etapas finales son las más duras; suele ser un caos, los plazos me agobian y surgen un millón de problemas. No siempre ha sido mi mejor momento. Pero entonces, mientras trabajaba desde casa en las últimas páginas, mi hijo de cinco años levantó la vista de su proyecto de arte y dijo: «Siento que hayas perdido tu trabajo escribiendo libros, papá». Al parecer, las cosas habían sido menos caóticas y había conseguido respetar tan bien mis límites que pensaba que me había visto obligado a prejubilarme.

A un yo menos disciplinado, a un yo más joven, le habría destrozado incluso el estrés de un libro menos estresante. Lo habría exteriorizado. Me habría consumido. Lo habría llevado a casa. No había «suave y serena luz» para mí cuando se trataba de mi trabajo. Todo era ambición y motivación, y cuando algo se interponía, me volvía indomable y agresivo. Eso me ayudaba a conseguir cosas. También me hacía infeliz.

No me habría servido en este proyecto. Peor que eso, me habría convertido en un hipócrita.

De modo que sí, al terminarlo, sigo cansado. Estoy muy cansado. También me siento de maravilla.

La vida es para vivirla. Estamos destinados a hacer cosas.

Si escribir libros fuera un proceso natural que no requiriese un esfuerzo, todo el mundo los escribiría.

Y puedes reemplazar el escribir libros por lo que sea que hagas. Es bueno que sea difícil. Es bueno que pueda ser desalentador. Es bueno que te rompa el corazón, que te dé una patada en el culo, que te haga perder la cabeza. Pero también puede hacerse de forma equilibrada, sostenible y, sobre todo, con templanza.

Eso es lo que distingue a las personas disciplinadas de las indisciplinadas, a los débiles de los fuertes, a los aficionados de los profesionales.

Nadie dijo nunca que el destino fuera fácil. ¿Valdría la pena si lo fuera?

¿Qué leo ahora?

A la mayoría de la gente le aburren las bibliografías. Para los aficionados a la lectura, en cambio, es la mejor parte. En este libro, basado en tantos escritores y pensadores maravillosos, no podía incluir una bibliografía completa. En lugar de eso, he preparado una lista no solo con todos los libros que influyeron en las ideas que acabas de leer, sino también con lo que saqué de ellos y por qué te podrían interesar. Para recibir la lista, envía un correo electrónico a **books@courageiscalling.com** o a **courageiscalling.com/books**. También te mandaré una colección de grandes citas sobre el coraje.

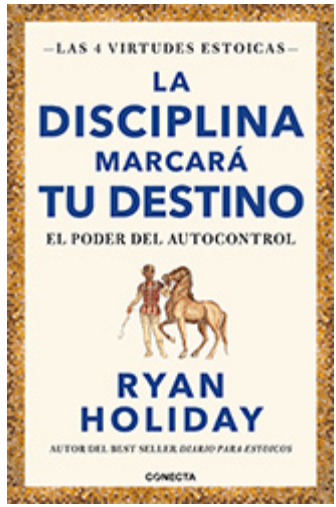
¿Me recomiendas más libros?

SÍ. También puedes apuntarte a mi lista de recomendaciones literarias mensuales (que ya va por su segunda década de existencia). Ha ido aumentando hasta incluir a más de dos mil personas de todo el mundo y ha recomendado miles de libros que cambian la vida de quien los lee: **ryanholiday.net/reading-newsletter**. Empezaremos con diez libros increíbles que estoy seguro de que te encantarán.

Agradecimientos

Me acerco al ecuador de esta serie y debo dar las gracias a todos aquellos que me han ayudado a llegar hasta aquí. A mis editores y al equipo de marketing de Portfolio y Profile. A mi agente, Stephen Hanselman. A mi equipo en Texas: Adrianna Hernández, Jessica Davidson, Billy Oppenheimer, Justin Dumbeck, Dawson Carroll, Jane Brady Knight, así como a Nils Parker y Brent Underwood, pues hacen posible que escriba. A mis suegros, Rod y Keran, nuestra guardería estos dos últimos años. Se piensa que «tener niños» es enemigo del arte. Mis hijos me han vuelto más disciplinado y me han proporcionado más concentración de la que tenía. No puedo imaginar la vida sin ellos. Gracias sobre todo a mi mujer, Samantha, que tiene un enfoque de la disciplina diaria mucho más natural (y, la verdad, más feliz y amable) del que sigo aprendiendo. Ella apoya mis estrafalarias costumbres y rutinas, además de tolerar las muchas horas (y momentos difíciles) invertidas en escribir mis libros en los últimos diez años. Y gracias a las muchas personas de este libro y de mi vida (Robert Greene, Marco Aurelio, etc.) que me han hecho mejor con su ejemplo.

Un inspirador tributo al poder y la promesa de la autodisciplina; este es el segundo libro de la serie «Las 4 virtudes estoicas» de Ryan Holiday, autor superventas de *The New York Times*.



Para conquistar el mundo, uno debe conquistarse primero a sí mismo: las emociones, las acciones y los pensamientos. Eisenhower dijo que la libertad es la práctica de la autodisciplina. Cicerón definió la virtud de la templanza como el esplendor de la vida. Sin límites ni autocontrol, no solo nos arriesgamos a no alcanzar nuestro potencial y a perder lo que hemos logrado, sino que, además, nos aseguramos una vida de humillación y miseria.

En este nuevo libro, Ryan Holiday defiende la templanza como la virtud más importante. A lo largo de la historia ha recibido distintos nombres —autocontrol, disciplina…—, pero todos hacen referencia a lo mismo: a gobernar en lugar de ser gobernado; a establecer tus propios límites; a marcar tus propios hábitos. Todos los grandes de la historia han practicado esta forma de autodominio, desde la leyenda del béisbol Lou Gehrig, hasta la reina Isabel II, la escritora Joyce Carol Oates, el emperador Marco Aurelio y Martin Luther King Jr., ministro y líder del movimiento por los derechos civiles

En una época de excesos y desorden, la autodisciplina es ahora más necesaria que nunca. ¿Te atreves a cavar hondo para encontrarla? Y, más importante, ¿la usarás? Solo con autodisciplina podrás dirigir tu vida rumbo a la verdadera realización.

La crítica ha dicho:

«Ryan Holiday ha traído las antiguas enseñanzas del estoicismo a millones de lectores, desde atletas y políticos hasta directores ejecutivos».
Good Morning America

«Un poderoso argumento a favor de las virtudes y los valores por los que deben regirse los líderes de hoy».
Almirante James Stavridis, excomandante supremo de las Fuerzas Aliadas en Europa

Ryan Holiday es un autor best seller de libros de psicología y filosofía divulgativa, como Diario para estoicos (2020). Sus libros han vendido más de cuatro millones de ejemplares en cuarenta idiomas, manteniéndose durante más de trescientas semanas en las listas de los más vendidos.

Es presentador del pódcast *The Daily Stoic*, con más de sesenta millones de descargas, y colabora con *,The New York Times, USA Today, The Huffington Post, Forbes y Entrepreneur,*, entre otras publicaciones.

Título original: *Discipline is Destiny*

Primera edición: octubre de 2022

© 2021, Ryan Holiday
Publicado por acuerdo con Portfolio, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC
© 2022, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona
© 2022, Noemí Sobregués Arias y Nieves Calvino Gutiérrez, por la traducción

Diseño de portada: Adaptación de la cubierta original de Jason Heuer / Penguin Random House Grupo Editorial
Imagen de portada: detalle de un mosaico representando un auriga y un caballo, siglo III d. C., actualmente conservado en el Palazzo Massimo alle Terme (Roma)

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-17992-68-2

Compuesto en www.acatia.es

Facebook: penguinebooks
Twitter: penguinlibros
Instagram: penguinlibros
Spotify: penguinlibros
YouTube: penguinlibros
Linkedin: conectalibros

«Para viajar lejos no hay mejor nave que un libro.»

Emily Dickinson

Gracias por tu lectura de este libro.

En **Penguinlibros.club** encontrarás las mejores recomendaciones de lectura.

Únete a nuestra comunidad y viaja con nosotros.

Penguinlibros.club

Penguin Random House Grupo Editorial

Penguinlibros

[1] Este es el segundo.

[2] Aunque madrugar quizá no sea para todo el mundo… podríamos decir que lo es para casi todos.

[3] «Nunca más / es lo que juraste / la última vez», de la canción «Policy of Truth», de Depeche Mode. *(N. de las T.)*

[4] Esto también puede decirse de Cal Ripken Jr., que cincuenta y seis años después superó la racha de partidos consecutivos de Gehrig.

[5] Algunos especulan que McClellan pretendía que ambos bandos se agotaran para negociar la paz y que la Unión mantuviera la esclavitud.

[6] Thomas murió de un derrame cerebral en 1870 mientras escribía una carta en la que se defendía de la acusación de que no había dado lo mejor de sí mismo en la guerra.

[7] Bruce Springsteen, uno de los músicos más trabajadores, señala que se le llama *play* [«tocar» y «jugar»] por algo.

[8] Dio la casualidad de que el avión del equipo tuvo problemas y mandaron a los deportistas a casa en un vuelo de Southwest.

[9] Hablamos de enseñar a dormir. No es algo que hagamos siempre de forma natural. Se necesita trabajo, práctica y compromiso.

[10] El año que cumplió setenta y ocho años.

[11] También estaremos de acuerdo en que, dado el origen colonial de su enorme fortuna, estos impuestos y sus importantes donaciones benéficas es lo mínimo que puede hacer la familia real.

[12] De hecho, Chamfort atribuye la frase a un desconocido M. de Lassay.

[13] La que llevaba cuando lo asesinaron, que lo convertía en un blanco especialmente inmóvil.

[14] Por supuesto, para algunas personas y cosas, la cantidad adecuada es ninguna. Véase «Deja de ser un esclavo».

[15] «La bebida es la leña para prender la pasión», señala san Ambrosio. La falta de disciplina en lo referente a las drogas y el alcohol hace que cueste más ser disciplinado con nuestras emociones o decisiones.

[16] O tal vez esperar lo suficiente para preparar mejor el plan, como bien le enseñó a John F. Kennedy la fallida invasión de Bahía de Cochinos.

[17] No es casualidad que la disciplina física de Napoleón le abandonara en esa época, por lo que ni siquiera los retratistas más aduladores pudieron disimular su creciente corpulencia.

[18] Debemos tener cuidado para que esto no se convierta en codicia, para que no consideremos que el dinero es todo nuestro. La frugalidad y la generosidad rara vez parecen ir de la mano.

[19] Sus hijos eran las únicas personas con las que era severo.

[20] Sin duda, los errores de la reina Isabel con sus hijos y su extensa familia son un punto en su contra, igual que los de Marco Aurelio con su hijo Cómodo no le dejan en muy buen lugar.

[21] En realidad, lo que convirtió a Washington en el mayor fundador (aunque tuviera sus defectos) fue su decisión de liberar a todos sus esclavos, renunciar al poder que tenía sobre ellos y hacer lo correcto; fue el único de sus iguales en hacerlo.

[22] También yo he dado este consejo en muchas ocasiones.

[23] Roy James era miembro del partido nazi de Estados Unidos.

[24] No lo confundamos con no pedir ayuda. Como bellamente escribió el artista Charlie Mackesy: «Pedir ayuda no es rendirse, es negarse a rendirse».

[25] Ley 48 de las Leyes del Poder de Green: Sé cambiante en tu forma. Tomando una forma física, clara y visible te haces vulnerable a ataques. En lugar de tomar una forma que tu enemigo puede asimilar, mantente adaptable y fluye como agua. Nunca apuestes por la estabilidad, sino por el caos. *(N. de las T.)*

[26] Esta es la lección que aprendieron los Rams de Los Ángeles al perder la Super Bowl en 2019; fueron demasiado rígidos y no pudieron adaptarse. Al volver en 2022, el entrenador Sean McVay se centró en relajarse, en no excederse con los entrenamientos y en encontrar la paz.

[27] «Su Majestad es una chica bastante agradable, / pero cambia de un día para otro», de la canción «Her Majesty», de los Beatles. *(N. de las T.)*

[28] Reconozco que podría esforzarme para hacer que lo importante siga siendo lo más importante.

Índice

La disciplina marcará tu destino

Las cuatro virtudes

Introducción

Primera parte. El exterior (el cuerpo)

- Domina el cuerpo…
- Ataca el amanecer
- La vida extenuante es la mejor
- Deja de ser un esclavo
- Evita lo superfluo
- Limpia tu escritorio
- Debes estar ahí
- Suda las cosas pequeñas
- Date prisa
- Frena… para ir más rápido
- Practica… y luego sigue practicando
- Trabaja
- Vístete para triunfar
- Busca la incomodidad
- Gestiona la carga
- Dormir es una muestra de carácter
- ¿Cuánto puedes resistir?
- Más allá del cuerpo…

Segunda parte. El dominio interior (el temperamento)
Gobierna sobre ti mismo…
Míralo todo así
Lo más importante es lo más importante
Céntrate, céntrate y céntrate
Espera a la fruta dulce
El perfeccionismo es un vicio
Haz primero lo difícil
¿Puedes volver a levantarte?
La batalla contra el dolor
La batalla contra el placer
Combate la provocación
Cuidado con esta locura
La fuerza reside en el silencio
Alto el fuego
Modera tu ambición
El dinero es una herramienta (peligrosa)
Sé mejor cada día
Comparte la carga
Respeta el tiempo
Pon límites
Da lo mejor de ti
Más allá del carácter…
Tercera parte. Lo magistral (el alma)
Engrandécete
Tolerante con los demás Estricto contigo

Haz mejores a los demás

Mesura bajo presión

Lleva la carga por otros

Sé amable contigo

El poder de dar poder

Pon la otra mejilla

Cómo retirarte

Soportar lo insoportable

Sé mejor

La flexibilidad es la fuerza

Impasible ante el éxito

La autodisciplina es una virtud La virtud es la autodisciplina

Epílogo

¿Qué leo ahora?

Agradecimientos

Sobre este libro

Sobre Ryan Holiday

Créditos

Notas